

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



***ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS CULTURALES DE LA
MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA***

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de
Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:
Gloriela Segura Rodríguez

Alajuela, Abril del 2018

DEDICATORIA

A mi papá, quien por su esfuerzo, dedicación y honestidad en cada aspecto de su vida será siempre una inspiración que me guía desde el cielo.

A mi mamá por ser una mujer fuerte e increíble que me ha apoyado en cada momento de mi vida.

A mi esposo por acompañarme a lo largo de este proceso, por ser comprensivo e incondicional y por ayudarme a alcanzar mis metas.

A mis hermanas, cuñados y sobrinos, por ser una familia maravillosa y brindarme su soporte en las buenas y en las malas.

AGRADECIMIENTOS

Al personal de la Municipalidad de Alajuela, en especial a la Vicealcaldesa, a las encargadas de proyectos de cultura y los colaboradores del área de Planificación por su tiempo y apoyo en la realización de este trabajo.

A mis compañeros de Maestría, por el trabajo conjunto y por todos los momentos de diversión y esfuerzo que vivimos a lo largo de dos años.

A todos los profesores que nos compartieron su conocimiento y experiencia, por ser profesionales que inspiran.

Muy especialmente a mi tutora Seidy Álvarez por sus consejos y todo el tiempo dedicado. Le estaré eternamente agradecida.

INDICE GENERAL

ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I: Generalidades de la Investigación	3
1.1 Marco de referencia organizacional.....	3
1.1.2 Estructura y marco estratégico.....	4
1.1.3 Estructura organizacional.....	4
1.1.4 Marco Estratégico	6
1.1.5 Objetivos estratégicos	7
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Justificación del estudio.....	12
1.4 Antecedentes	19
1.5 Objetivos.....	21
1.5.1 Objetivo general.....	21
1.5.1 Objetivos específicos	21
1.6 Alcance y limitaciones.....	22
1.6.1 Alcance	22
1.6.2 Limitaciones.....	22
CAPITULO II: Marco Teórico	23
2.1 Administración de proyectos	23
2.1.1 Proyecto	23
2.1.2. Definición de Dirección o Administración de proyectos	25
2.1.3 Los cinco Grupos de Procesos	25
2.1.4 Ciclo de vida del proyecto:	29
2.2 Gobierno local.....	29
2.2.1 Definición	30
2.2.2 Funciones del Gobierno Local	30
2.2.4 Municipalidad	31

2.3 Proyectos culturales	32
2.3.1 Cultura.....	32
2.3.2 Proyectos culturales en el contexto municipal	33
2.3.3 Normativa Legal	33
CAPÍTULO III: Marco Metodológico.....	35
3.1 Tipo de investigación.....	35
3.2 Fuentes y sujetos de información.....	38
3.3 Características de la población de estudio	39
3.4 Variables y categorías de análisis	41
3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	46
3.6 Procesamiento y análisis de datos	48
CAPÍTULO IV. Análisis de resultados.....	49
4.1 Situación actual.....	49
4.2 Principales hallazgos.....	73
4.3 Buenas prácticas.....	74
4.4 Brecha entre la situación actual y las buenas prácticas	97
CAPÍTULO V. Propuesta de solución.....	113
INTRODUCCIÓN	115
ESTRUCTURA DE LA GUÍA.....	116
CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	149
6.1 CONCLUSIONES	149
6.2 RECOMENDACIONES.....	150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	152
APÉNDICES.....	157
APÉNDICE A. GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	157
APÉNDICE B: HOJA DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN	161
APÉNDICE C: REVISIÓN DOCUMENTAL	162
ANEXOS	164
ANEXO 1. Ejemplos de Objetivos estratégicos por área de Intervención en cuanto a Política Social	164
ANEXO 2. Guía para la formulación de perfiles de proyecto	167
ANEXO 3. CAPTURA DE PANTALLA CON EJEMPLOS DE LA INFORMACIÓN EN DELPHOS.....	182
ANEXO 4. CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS, PROGRAMAS Y ÁREAS DE LA MUNICIPALIDAD DE	

ALAJUELA RELACIONADAS AL ARTE Y CULTURA SEGÚN INFORMACION ENCONTRADA EN *DELPHOS*
..... 183

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 - Los 5 grupos de procesos de acuerdo a PMI.....	26
Cuadro 3.1 Categorías de análisis- definición conceptual, operacional e instrumental	41
Cuadro 4.1 Situación actual, Categoría: Inicio	50
Cuadro 4.2 Situación Actual, Categoría Planificación	52
Cuadro 4.3 Situación actual, categoría: Ejecución	59
Cuadro 4.4 Situación actual, Categoría Monitoreo y control	65
Cuadro 4.5 Situación actual, categoría: Cierre	72
Cuadro 4.6 Buenas prácticas, Categoría: Inicio	75
Cuadro 4.7 Buenas prácticas, categoría: Planificación	76
Cuadro 4.8 Buenas prácticas, categoría: Ejecución	86
Cuadro 4.9 Buenas prácticas, categoría Monitoreo y Control	89
Cuadro 4.10 Buenas prácticas, categoría Cierre	94
Cuadro 4.11 Brecha, categoría: inicio.....	97
Cuadro 4.12 Categoría: Planificación	97
Cuadro 4.13 Brecha, categoría: Ejecución.....	105
Cuadro 4.14 Brecha, categoría: Monitoreo y Control.....	108
Cuadro 4.15 Brecha, categoría: Cierre.....	111
Cuadro 5.1 Plantilla de registro y matriz de interesados.....	124
Cuadro 5.2 Plantilla de Matriz de trazabilidad de requisitos	125
Cuadro 5.3 Plantilla de especificaciones para la calidad	127
Cuadro 5.4 Plantilla para la gestión de las comunicaciones.	129
Cuadro 5.5 Análisis FODA.....	131
Cuadro 5.6 Codificación y clasificación de riesgos	132
Cuadro 5.7 Identificación de riesgos.....	134
Cuadro 5.8 Escala de medición de probabilidad.....	135
Cuadro 5.9 Identificación y respuesta a los riesgos	138
Cuadro 5.10 Plantilla de solicitud de cambios	139
Cuadro 5.11 Plantilla de aseguramiento de la calidad	140
Cuadro 5.12 Encuesta de satisfacción.....	141
Cuadro 5.13 Plantilla de control de calidad	142
Cuadro 5.14 Plantilla para cierra de fases y del proyecto	144
Cuadro 5.15 Acta de Finalización del contrato para cierre de adquisiciones	145
Cuadro 5.16 Plantilla de lecciones aprendidas.....	146

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Proyectos actuales de la Municipalidad de Alajuela.....	8
Tabla 1.2 Cantón Alajuela, población total por edad y sexo.....	13
Tabla 3.1 Características de la población de estudio	40
Tabla 4.1 Principales hallazgos.....	73
Tabla 5.1 Criterios para evaluar el cumplimiento.....	128
Tabla 5.2 Propuesta de calendario para capacitación del personal del área de interés.....	147
Tabla 5.3 Costos de implantación de la capacitación.....	148

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de la Municipalidad de Alajuela.....	5
Figura 1.2 Detalle del organigrama correspondiente al área de interés de la investigación.....	6
Figura 1.3 Política social: Problemáticas distritales compartidas.....	16
Figura 1.4 Representación gráfica de las opiniones de los representantes distritales al taller cantonal.....	17
Figura 1.5 Porcentaje de cumplimiento del presupuesto ordinario 2018 del área de política social.....	17
Figura 1.6 Porcentaje de cumplimiento de la Agenda Cultural Alajuelense.....	18
Figura 1.7 Listado de sub-proyectos de la Agenda Cultural Alajuelense.....	18
Figura 2.1 Las diez áreas del conocimiento según el PMI®.....	26
Figura 3.1 .Características generales de los paradigmas de investigación.....	36
Figura 3.2 El proceso de la investigación cualitativa.....	38
Figura 5.3 Desglose de paquetes de trabajo (EDT).....	126
Figura 5.4 Matriz de calor de probabilidad e impacto de riesgos	136

LISTA DE ABREVIATURAS

APC: Administrador de Proyectos de Construcción
BCCR: Banco Central de Costa Rica
B.I.D: Banco Interamericano de Desarrollo
CFIA: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos
CGR: Contraloría General de la República
CICAP: Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
CSC: Cuenta Satélite de Cultura
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
I.L.P.E.S: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
I.N.E.C: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
I.N.V.U: Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
ITCR: Instituto Tecnológico de Costa Rica
MA: Municipalidad de Alajuela
M.C.J: Ministerio de Cultura y Juventud
MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
OEI: Organización de Estados Iberoamericanos
PEN: Programa Estado de la Nación
PIB: Producto Interno Bruto
PMBok®: *Project Management Body of Knowledge*
PMI®: *Project Management Institute*.
R.A.E: Real Academia Española
SEVRI: Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional
SINEM: Sistema Nacional de Educación Musical

RESUMEN

En la actualidad la administración de proyectos se considera de gran importancia en empresas privadas y públicas. En años recientes, algunas empresas del sector gubernamental costarricense han empezado a trabajar en mejorar sus destrezas en la gestión de proyectos, incluyendo a la Municipalidad de Alajuela.

El presente trabajo se desarrolló en dicho gobierno local, con el objetivo de fortalecer la gestión de proyectos culturales en la MA mediante una estrategia que permita la administración adecuada de los mismos, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos municipales.

Este ente se ha propuesto ser pionero en este aspecto y desde el año 2013 empezó a sentar las bases para crear una oficina de proyectos, sin embargo aún cuenta con algunas deficiencias que fueron detectadas mediante esta investigación cualitativa del tipo descriptivo y exploratorio. La metodología utilizada se basó en las recomendaciones de autores como Sampieri, Monje y Borda-Pérez. Se realizaron visitas a las oficinas municipales con el fin de observar la dinámica en la gestión de los proyectos, analizar la documentación existente así como aplicar un cuestionario al personal encargado de los proyectos relacionados al arte y cultura y al finalizar se aplicó la triangulación de las respuestas.

Como parte de los principales hallazgos resultantes del diagnóstico de la situación actual, se determina a pesar de que la institución cuenta con un acta de constitución, no se traza un plan que contemple la gestión de riesgos, de las comunicaciones ni de los recursos humanos.

La MA utiliza el *software Delphos* para definir el alcance, crear el desglose de trabajo, establecer un cronograma con la secuencia, duración de las actividades y la estimación de recursos de las mismas y toda la información referente a las adquisiciones queda registrada en Mer-Link.

El encargado de cada proyecto deben definir los requisitos con los interesados, sin embargo no se encuentran documentos para comprobar el control y verificación de la calidad.

Se halla que no hay un estándar para la documentación y archivo de los documentos del proyecto, no existe una plantilla para el control integrado de cambios ni un documento que finiquite el proyecto. Tampoco se documentan las lecciones aprendidas.

Posteriormente, se investigaron las buenas prácticas en gestión de proyectos con base en la guía PMBoK® de PMI® y de otras entidades públicas y privadas. A partir de la información recopilada se determinó la brecha existente y se planteó una estrategia para mejorar la gestión de proyectos culturales desarrollados por la Municipalidad de Alajuela. Dicha estrategia consiste en una guía en la cual se

provee herramientas y plantillas que cumplen con las sugerencias de PMI® en cuanto a los cinco grupos de proceso y las diez áreas de conocimiento que explica el PMBoK®.

Según el diagnóstico realizado, se concluye que los proyectos de arte y cultura de la MA, presentan mayores oportunidades de mejora en temas como riesgos, comunicaciones, calidad, recursos humanos, registro de lecciones aprendidas y documentación de los cierres de los proyectos, evidenciado por la falta de registros y uniformidad de las actividades, ya que actualmente estos varían según el proyecto y persona encargada.

Se proponen recomendaciones dirigidas a diversas áreas y procesos de la Municipalidad con la finalidad de que sean aplicadas en adelante en conjunto con las actividades que se realizan actualmente como un complemento para mejorar la gestión de proyectos en arte y cultura y que el gobierno local alajuelense logre cumplir sus objetivos estratégicos y vivir su misión y visión.

Palabras clave:

Municipalidad, proyectos, cultura, arte, administración de proyectos, buenas prácticas, procesos, brecha, gobierno local.

ABSTRACT

Currently, project management is considered an important skill in private and public companies. Recently, some companies in the Costa Rican government sector have started working in improving their skills in project management processes, including the Municipality of Alajuela.

This investigation took place in this local government, with the objective of strengthening the management of cultural projects in the MA through a strategy that allows the proper administration of it, contributing to the achievement of the municipal strategic objectives.

This entity wants to become a pioneer in this aspect and since 2013 began to lay the foundations to create a project office, however it still has some deficiencies that were detected through this qualitative research of a descriptive and exploratory type. The methodology used was based on the recommendations of authors such as Sampieri, Monje and Borda-Pérez. Visits were made to the municipal offices in order to observe the dynamics in the management of the projects, analyze the existing documentation as well as apply a questionnaire to the personnel in charge of the projects related to art and culture; the triangulation of the answers was completed afterwards.

As part of the main findings resulting from the diagnosis of the current situation, it is determined in spite of the fact that the institution has a project charter, it does not draw up a plan that includes risk management, communications or human resources.

The MA uses Delphos software to define the scope, create the work breakdown, and establish a schedule with the sequence, duration of the activities and the estimation of resources and the information related to the acquisitions is registered in Mer-Link.

The manager of each project must define the requirements with the interested parties, however there are no documents to check the quality control and verification.

It is found that there is no standard for documenting and archiving project documents, there is no template for integrated change control or a document to close the project. Nor are the lessons learned documented.

Subsequently, good practices in project management were investigated based on the PMBoK® guide of PMI® and other public and private entities. Based on the information collected, the existing gap was determined and a strategy was proposed to improve the management of cultural projects developed by the Municipality of Alajuela. This strategy consists of a guide in which tools and templates are provided that comply with the PMI® suggestions regarding the five process groups and the ten areas of knowledge explained by the PMBoK®.

According to the diagnosis made, it is concluded that the art and cultural projects of the MA, present greater opportunities for improvement in topics such as risks, communications, quality, human resources, record of lessons learned and documentation of the closure of projects, evidenced by the lack of records and uniformity of activities, since these currently vary according to the project and person in charge.

Suggested recommendations are addressed to various areas and processes of the Municipality in order to be applied in conjunction with the activities that are currently performed as a complement to improve the management of projects in art and culture and that the local government achieves the strategic objectives and live its mission and vision.

Keywords:

Municipality, projects, culture, art, project management, good practices, processes, gap, local government.

INTRODUCCION

La adecuada gestión de proyectos genera grandes beneficios, tales como el mejoramiento en la comunicación interna y la relación con los interesados, el manejo de los riesgos, mayores y mejores controles en el presupuesto y plazos planteados y el alcance de objetivos entre muchos otros. Esa es una tendencia global que busca generar proyectos exitosos, y el sector público tiene una gran oportunidad para beneficiarse de las guías y metodologías existentes.

La Municipalidad de Alajuela es un ente gubernamental autónomo dispuesto a destacarse en este aspecto, por lo que a partir del 2013 creó una oficina de proyectos que se encuentra aún en progreso. Se considera apropiado cultivar su interés para proponer una estrategia en procura de mejorar la administración de sus proyectos relacionados al arte y cultura.

El objetivo de los proyectos en la administración pública no radica en reportar un beneficio económico sino que su éxito se observa a través del grado de satisfacción de los ciudadanos y en una mejor imagen de la entidad. Esto es especialmente cierto en los proyectos artísticos y culturales que impactan en la unión comunitaria, el uso de los espacios públicos, la reducción de la violencia y delincuencia en la sociedad así como en la economía creativa.

La presente investigación busca diseñar una propuesta para mejorar la gestión de proyectos culturales que la Municipalidad planea para el cantón central de Alajuela. En procura de alcanzar esta meta, en el primer capítulo se expone la estructura organizacional de la Municipalidad de Alajuela así como su visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Posteriormente se plantea el problema, justificación, antecedentes, objetivos, alcances y limitaciones del estudio.

El capítulo dos consta del marco teórico para la comprensión de los términos relacionados a la gestión de proyectos además de las leyes y normativas que rigen a las municipalidades.

Respecto a la metodología implementada, se utilizaron herramientas tales como las entrevistas a los sujetos de información, la observación y el análisis documental tal y como se explica en el tercer capítulo.

Con base en el análisis de resultados, se logra determinar la situación actual, las buenas prácticas en administración de proyecto y se identifica la brecha por cerrar, aspecto en que se profundiza en el capítulo cuatro.

En el quinto capítulo se propone una estrategia a implementar por la Municipalidad de Alajuela en los futuros proyectos del eje artístico y cultural en cual contempla herramientas y plantillas que pueden adaptar a sus requerimientos futuros.

Para finalizar, el capítulo seis muestra las conclusiones y recomendaciones a las cuales llegó esta investigación.

Se espera que mediante la implementación de las técnicas planteadas se logre estandarizar los procesos, crear un lenguaje común de gestión de proyectos y por consiguiente se incrementen las posibilidades para propiciar el éxito en los proyectos culturales y artísticos de la Municipalidad de Alajuela.

El apoyo del Consejo Municipal, el Alcalde, la Vicealcaldesa, el Proceso de Planificación y el personal involucrado en la gestión de proyectos es vital para que este gobierno local se destaque y sea un modelo a seguir para otros gobiernos locales.

CAPÍTULO I: Generalidades de la Investigación

En este capítulo se presenta el marco de referencia de la Municipalidad de Alajuela (MA), lugar en el cual se elabora la presente investigación, en estrecha relación con el Departamento de Desarrollo Social de la entidad, además se hace el planteamiento del problema y la justificación del mismo. Se exponen los objetivos propuestos, los alcances de la investigación y las limitaciones encontradas respecto a los proyectos culturales, deportivos y recreativos en el cantón central.

1.1 Marco de referencia organizacional

El 13 de mayo de 1824 se promulga la Ley de Creación de Municipalidades y Alajuela se constituye en Municipalidad. Años más tarde con la promulgación del Código Municipal de 1998, se crea la figura del “Alcalde Municipal” denominando de esa manera al funcionario ejecutivo que indica el artículo 169 de la Constitución Política. En el artículo 14 del Código Municipal también se define que existirán dos alcaldes suplentes, quienes sustituirán al Alcalde Municipal en sus ausencias temporales y definitivas. Se define que dichos funcionarios deberán ser elegidos popularmente, mediante elecciones generales. (Tribunal Supremo de Elecciones, 1998).

El objetivo principal de la Alcaldía es planificar el desarrollo Cantonal y Organizacional de la Municipalidad y ejercer la administración general de la corporación municipal para garantizar la correcta ejecutividad de los acuerdos y resoluciones emanados del Concejo Municipal. (Municipalidad de Alajuela, s.f.)

Por su condición de máxima autoridad administrativa, se constituye en el/la gerente y administrador/a general de las Áreas Sustantiva y de Asistencia de la Municipalidad, asumiendo a su vez, las potestades de representación legal en todos los actos administrativos y judiciales propios de la gestión. Además para su gestión cuenta con un grupo de apoyo que le brinda asistencia ejecutiva y debe responder directamente ante el Concejo Municipal. (Municipalidad de Alajuela, s.f.)

Las municipalidades costarricenses pertenecen al sector público y se operan bajo el Código Municipal (Ley N° 7794) que es el órgano que rige sobre la estructura, funcionamiento, características, organización y alcance del régimen municipal del país. (Tribunal Supremo de Elecciones, 1998).

1.1.2 Estructura y marco estratégico.

En el siguiente apartado se describe el perfil de la Municipalidad de Alajuela, la cual pertenece al sector público o gubernamental y su estructura organizacional.

1.1.3 Estructura organizacional

La MA tiene aproximadamente 650 colaboradores. En el organigrama presentado en la figura 1.1 se indican los niveles (político, control y servicios, ejecución), los procesos, subprocesos y actividades generales. Para la presente investigación, se mantendrá un contacto más cercano actividad general Desarrollo cultural, deportivo y recreativo, el cual rinde cuentas directamente al Departamento de Desarrollo Social que a su vez reporta directamente a la Alcaldía municipal.

Diagrama de flujo de la estructura organizacional del Concejo Municipal de San Fernando de Apurímac, Perú, correspondiente al año 2010.

Nivel Político:

- CONCEJO MUNICIPAL
- AUDITORIA INTERNA

Nivel Control y Servicios:

- ALCALDIA MUNICIPAL
- PLANIFICACION
- RECURSOS HUMANOS
- COMUNICACION Y DIVULGACION
- CONTRALORIA DE SERVICIOS
- SERVICIOS JURIDICOS
- SERVICIOS INFORMATICOS
- CONTROL FISCAL Y URBANO
- SEGURIDAD MUNICIPAL Y CONTROL VIAL

Nivel Ejecución:

- DESARROLLO SOCIAL
 - INTERSECCIONAL
- PLANEAMIENTO Y CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURA
 - PLANIFICACION URBANA
 - DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS
 - OBRA DE INVERSIÓN PÚBLICA
 - GESTIÓN VIAL
 - ACCESOS Y ALUMBRADO PÚBLICO
- HABITAT
 - GESTIÓN AMBIENTAL
 - SERVICIOS AMBIENTALES
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL
 - SISTEMA INTEGRADO DE SERVICIOS AL CIUDADANO
 - PROVEEDORÍA
 - CONTROL INTERNO
 - SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
- HACIENDA MUNICIPAL
 - CONTROL BUDGETARIO
 - TESORERÍA
 - CONTROL PRESUPUESTARIO
 - ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
- SECRETARÍA MUNICIPAL

Sub-Procesos y Actividades Generales:

- DESARROLLO SOCIAL:**
 - INTERSECCIONAL:
 - OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER
 - DEPARTAMENTO CULTURAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO
 - CAMPESINOS Y EMPLEABILIDAD
 - INCUBACIÓN DE MICROEMPRESA
- PLANEAMIENTO Y CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURA:**
 - PLANIFICACION URBANA:
 - CONTROL CONSTRUCTIVO
 - CATASTRO MULTIMULTIUSUARIO
 - DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS:
 - ALCANTILLADO PLUVIAL
 - OBRA DE INVERSIÓN PÚBLICA:
 - ACCESO MUNICIPAL
 - GESTIÓN VIAL:
 - ALCANTILLADO SANITARIO
 - ACCESOS Y ALUMBRADO PÚBLICO:
 - ADMINISTRACIÓN DE ACCESOS Y ALUMBRADO
- HABITAT:**
 - GESTIÓN AMBIENTAL:
 - SECCIÓN AMBIENTAL DE SERVICIOS AL CIUDADANO
 - SERVICIOS AMBIENTALES:
 - LIMPIEZA DE VASOS Y ORNATO
 - MANTENIMIENTO DE PARQUES Y ZONAS VERDES
 - DEBERES DE LOS MANCHES
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL:**
 - SISTEMA INTEGRADO DE SERVICIOS AL CIUDADANO:
 - BOGUELA
 - PROVEEDORÍA:
 - ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA
 - ARCHIVO MUNICIPAL
- HACIENDA MUNICIPAL:**
 - CONTROL BUDGETARIO:
 - PATENTES
 - TESORERÍA:
 - BENEFICIARIOS
 - CONTROL PRESUPUESTARIO:
 - GESTIÓN DE COBRO
 - ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA:
 - DEFUNCIÓN

Fuente: Información publicada en la página web oficial de la Municipalidad de Alajuela.

En la figura 1.2 que se muestra a continuación se aprecia un detalle del área de interés de la presente investigación con base en el organigrama municipal expuesto en la figura 1.1.



Figura 1.1 Detalle del organigrama correspondiente al área de interés de la investigación

Fuente: Autoría propia con base en el organigrama municipal tomado de la página web oficial de la Municipalidad de Alajuela.

1.1.4 Marco Estratégico

A continuación se presenta la Misión, Visión, valores y objetivos estratégicos de la MA. (Municipalidad de Alajuela, s.f.)

Misión

Mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón de Alajuela.

Visión

Ser el cantón más desarrollado de Costa Rica.

Valores

Los valores institucionales que los colaboradores de la MA comparten son:

- ❖ Competitividad
- ❖ Cooperación
- ❖ Proactividad
- ❖ Empoderamiento
- ❖ Innovación
- ❖ Transparencia

1.1.5 Objetivos estratégicos

El programa de gobierno 2016-2020 de la MA se aboca a desarrollar programas y proyectos encaminados a los puntos indicados abajo, conteniendo cada uno de ellos los objetivos específicos:

- ✚ Impulso de la renovación urbana (contiene 4 objetivos)
- ✚ Fomento de la Microempresariedad (contiene 6 objetivos)
- ✚ Perfeccionamiento de la Agenda de Personas con Capacidades especiales (contiene 3 objetivos)
- ✚ Implementación de la Agenda Adulto mayor (contiene 7 objetivos)
- ✚ Desarrollo de la Agenda niñez y Adolescencia (contiene 27 objetivos)
- ✚ Impulso de la Agenda Juventud (contiene 8 objetivos)
- ✚ Desarrollo de una Agenda Cultural, Deportiva y recreativa (contiene 16 objetivos)
- ✚ Desarrollo de la Agenda Mujer (contiene 21 objetivos)

(Municipalidad de Alajuela, 2015)

La Municipalidad de Alajuela lleva a cabo gran variedad de proyectos desglosados por áreas. La MA dirige su trabajo de acuerdo con dos documentos: uno de ellos es el Plan de Desarrollo Cantonal por decenio que contempla los proyectos del año 2013 al 2023 y el Programa de Gobierno municipal con un plazo que va del año 2016 al 2020.

Plan de Desarrollo Cantonal (2013 al 2023) se crea a partir de una licitación adjudicada a la empresa Comercio y Desarrollo SA y recoge la voluntad expresada por personas que se sumaron a encuentros realizados y validados en una actividad final a nivel cantonal. En ese documento se enlista al equipo que creó el plan y en él está incluido el personal que forma parte de los sujetos de información de ésta investigación. El Programa de Gobierno municipal (2016 al 2020) es propuesto directamente por el alcalde.

A continuación se mencionan algunos de los proyectos a desarrollar del 2013 al 2023 de acuerdo con el Plan de Desarrollo Cantonal:

Tabla 1.1 Proyectos actuales de la Municipalidad de Alajuela

ÁREAS DE INTERVENCIÓN	CANTIDAD DE PROYECTOS
Desarrollo económico local	8
Infraestructura, equipamiento y servicios	26
Medio ambiente	3
Ordenamiento territorial	5
Desarrollo Institucional	32
Política social	12

Fuente: Autoría propia, con base en datos del Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2023

El eje de interés de la presente investigación corresponde al área de Política social, en la cual se trabaja en proyectos tales como: Agendas de Concertación Social, Alajuela Solidaria, Alajuela al Rescate de los Derechos Sociales, Igualdad y Equidad de Género, Agenda Cultural Alajuelense, Alajuela Inclusiva, Comunidades en Acción, Programa de Integración Intercultural, Plan Director de Participación Ciudadana, Presupuestación Pública Participativa, Mejora de la infraestructura para facilidades comunales y dotación de equipamiento. En el Anexo A de este documento, se muestran 3 ejemplos de los proyectos mencionados anteriormente con su objetivo y acciones para mayores detalles.

La presente investigación se circunscribe a ésta última área que tiene a cargo las actividades generales de Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreativo, como se puede ver en el organigrama de la figura 1.1.

El departamento municipal de Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreativo está compuesto por cinco personas, además la municipalidad se vale de sub-organismos para organizar actividades recreativas, culturales y deportivas que trabajan con presupuesto municipal, como el Comité Cantonal de la Persona Joven establecido por decreto gubernamental así como de personal subcontratado de forma temporal.

En el Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2023 de la MA, el proyecto Agenda Cultural Alajuelense tiene como objetivo “Desarrollar el potencial transformador de las comunidades y las capacidades artísticas, culturales y humanas desde una práctica inclusiva y participativa de

corresponsabilidad, entre las instituciones, el gobierno local y la sociedad civil”. Este objetivo pretende lograrse a través de 12 acciones concretas, algunas a mencionar son: 2-Promover el acceso universal a la cultura y el arte como lenguaje superior de comunicación, 3-Visibilizar el aporte de la cultura al desarrollo económico y social de nuestro cantón mediante la inversión en los ejes de infraestructura, emprendedurismo e industrias culturales y la definición de una política local para el sector cultura, 4-Desarrollar programas de gestión artística cultural, dentro de una política inclusiva, (...) como aporte en la solución de su problemática social, cultural y ambiental, mediante el desarrollo del potencial creativo y artístico” (Municipalidad de Alajuela, 2012)

El Programa de Gobierno 2016-2020 es un documento de 43 páginas organizado de acuerdo con las premisas que propone el alcalde:

- ❖ Alajuela ciudad inclusiva y solidaria
- ❖ Alajuela ciudad educadora
- ❖ Alajuela ciudad preventiva y segura
- ❖ Alajuela ciudad ecoeficiente y sustentable
- ❖ Alajuela ciudad de dinamismo, crecimiento, innovación y convivencia
- ❖ Alajuela ciudad digital.

En el contenido de varias de esas premisas, la MA reconoce las importancias de las actividades culturales, artísticas y recreativas para la comunidad. Por ejemplo la primera premisa (Alajuela ciudad inclusiva y solidaria) contiene a su vez nueve programas y proyectos:

- 1) Impulso a la renovación urbana
- 2) Fomento de la microempresariedad
- 3) Perfeccionamiento de la agenda de personas con capacidades especiales
- 4) Implementación de la Agenda adulto mayor
- 5) Desarrollo de la niñez y adolescencia
- 6) Impulso a la Agenda Juventud
- 7) Desarrollo de la Agenda cultural, deportiva y recreativa
- 8) Desarrollo de la Agenda mujer
- 9) Desarrollo comunal y participación ciudadana

El programa Desarrollo de la Agenda cultural, deportiva y recreativa, contiene a su vez ocho objetivos en el área de interés de este estudio, tales como:

1. Implementar acciones y ampliar oportunidades tendientes al acceso, participación, apropiación y realización de prácticas artísticas, patrimoniales, culturales, recreativas y deportivas en todo el cantón, mejorando las capacidades de todos y todas los alajuelenses.
2. Promover el acceso universal a la cultura y el arte como forma superior de comunicación, así como el reconocimiento de la identidad pluricultural de nuestra sociedad, que propicie el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
3. Promover las artes escénicas, musicales, plásticas, audiovisuales y literarias, que incentiven la participación de todos los actores locales, desde un enfoque de derechos humanos y sensibilidad cultural.
4. Incorporar los programas de gestión artística y cultural dentro de una política inclusiva, que involucre a todos los actores sociales de las comunidades urbanas y rurales mediante el desarrollo de su potencial creativo y artístico.
5. Gestionar proyectos de inversión que conserven, revitalicen y amplíen la infraestructura cultural del sector, a fin de que el cantón cuente con mejores espacios de intercambio y vivencia cultural.
6. Generar un amplio programa de fomento cultural que incentive el nacimiento de grupos artísticos en diversas disciplinas, así como mantener el apoyo creciente a bandas instrumentales, al SINEM y al Teatro Municipal.
7. Generar procesos participativos y articulados de cultura y deporte, que faciliten la consolidación de una plataforma en los distritos que rescate su patrimonio cultural, como instrumento catalizador en la búsqueda de una cultura de paz.
8. Retomar el proyecto de “arte en el espacio público” cuyo objetivo es que los muros y paredes degradados o abandonados de la ciudad muestren arte en lugar de pintadas o adhesivos políticos, con la idea de recuperarlos como parte del espacio público. A través de este proyecto, pretendemos acercar el arte a la ciudadanía que, por lo general, no está acostumbrada a visitar museos, convirtiendo el espacio público en un punto de encuentro entre artistas y público en general. Adicionalmente rescataremos el proyecto de esculturas monumentales y pintura tridimensional, el cual consistirá en talleres internacionales de escultura y pintura con invitación de artistas extranjeros y nacionales, quienes diseñaran y pintarán obras de arte para ser colocadas en diversos espacios públicos, donde los participantes departen con la ciudadanía en referencia a sus obras y trabajo artístico.

En el programa Desarrollo de la niñez y adolescencia también se mencionan cuatro objetivos relacionados al arte y cultura, la Agenda Juventud incluye dos al igual que las iniciativas que buscan impulsar el turismo y la atracción de inversiones.

1.2 Planteamiento del problema

En una reunión sostenida el siete de noviembre del 2017 con el asesor municipal Francisco Madrigal (Madrigal, 2017) él comenta: “Una de las grandes deudas que tiene esta municipalidad es el tema cultural, debido a que Alajuela tiene espacios culturales que no han sido explotados, tales como el teatro municipal, la casa de la cultura, el SINEM, el anfiteatro del INVU, entre otros”.

En el presupuesto ordinario municipal para el año 2017, se indica que se destinará un monto de ¢363.226.885,02 para fines culturales, deportivos y recreativos. Sin embargo, de acuerdo con Madrigal: “En la teoría, la planificación municipal contempla el eje cultural, pero en la práctica no se destina el presupuesto a lo que el artista o sector cultural requiere o solicita” (Madrigal, 2017)

El presupuesto ordinario se utiliza solamente los costos derivados de la celebración del 15 de setiembre, las actividades conmemorativas de la Batalla de Rivas (las cuales se realizan en la ciudad de Alajuela cada 11 de abril), y el conocido “baile de la polilla” que tiene lugar esa misma fecha.

Al no dedicar espacios para la expresión cultural, los artistas deben trasladarse a Heredia o San José para dar paso a su actividad. Varios músicos alajuelenses han manifestado que no hay espacios donde tocar (Madrigal, 2017).

Carlos Morera, cantante y propietario de La Cassettera (sala de Ensayo y sonido e iluminación), concuerda con esa afirmación. En una entrevista realizada en noviembre de 2017, explica “en once años de ser parte de la agrupación Tótem, solamente una vez hemos sido tomados en cuenta para una actividad producida por la Municipalidad. Por otra parte, en año y medio de ser proveedor de luces y sonido a través de La Cassettera, no he sido contratado por ninguna empresa privada ni estatal para algún evento en Alajuela, debido a que en el cantón central no se realizan espectáculos”. (Morera, 2017)

Como es de esperarse, esta situación afecta a los 265 472 habitantes de este sector del país que podrían disfrutar del arte, ya que al no aprovecharse la infraestructura existente destinada a la cultura, estos espacios subutilizados son tomados por indigentes o personas que consumen alcohol o drogas ilícitas en el lugar, tal es el caso del anfiteatro del I.N.V.U las Cañas. Este factor afecta además la imagen de la MA, debido a la falta de cumplimiento de sus objetivos en temas de arte, recreación, deporte y cultura.

Para el asesor municipal Francisco Madrigal, uno de los factores que contribuye al problema es que el personal del departamento municipal de Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreativo no tiene preparación académica en administración de proyectos ni una metodología de gestión de proyectos

culturales que permita cumplir los objetivos estratégicos establecidos para esa área. Se requiere una metodología de administración de proyectos con el fin de manejar los proyectos culturales de mejor manera (Madrigal, 2017).

A diferencia de los proyectos en el sector privado, en los proyectos de gobierno la finalidad no es el retorno financiero ni la rentabilidad, sino impactar positivamente a la comunidad y la propia imagen del órgano. Además, hay múltiples interesados y afectados por los proyectos, tales como los ciudadanos, prensa, otras administraciones, oposición, etc. Los proyectos afectan la imagen de la administración que tiene el ciudadano, los contratos y la gestión es poco flexible ya que tienen más restricciones legales y están sujetos a mayor cantidad de regulaciones que las empresas que manejan proyectos de índole y capital privados. La estructura organizativa de la Administración es funcional por departamentos, lo que dificulta la Gestión por Proyectos donde colaboran varios departamentos y/o administraciones. La agenda política y los continuos cambios de los agentes involucrados afecta al ciclo de vida de los proyectos. (PMI Chapter Madrid, 2018).

Se puede resumir el problema como la falta de estandarización de los procesos debido a que no se utiliza una estrategia de gestión de proyectos, lo que a su vez propicia no se cumplan los objetivos estratégicos municipales relacionados con los proyectos de arte y cultura.

Debido a estas razones se plantea la necesidad de ofrecer a la Municipalidad una estrategia que contribuya a gestionar los proyectos relacionados al arte y cultura con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos municipales en esta área, para la cual se utilizará la guía de administración de proyectos propuesta por el *Project Management Institute* quinta edición (PMI, 2013) así como otras fuentes bibliográficas y las buenas prácticas ejercidas por entidades de administración pública dentro y fuera del país para el planteamiento de la propuesta.

1.3 Justificación del estudio

La ley General de la Persona Joven define como persona joven a quienes se encuentran en el rango de edad que va de los 12 a los 35 años. La mayor parte de actividades culturales, deportivas y recreativas son dirigidas especialmente a ese grupo etario como se comprueba en las menciones al respecto en el Plan de Desarrollo cantonal y en el Programa de gobierno por los que se rige la MA.

La tabla 1.2 que se presenta a continuación presenta la distribución de la población por edad en el cantón de Alajuela según el censo realizado por INEC en el año 2011, con los siguientes resultados de interés:

- ☐ Con menos de 10 años representa el 15.3%,
- ☐ Entre 10 años y menos de 19 años el 17%,
- ☐ Entre 20 y menos de 39 años el 34.4%,
- ☐ Entre 40 y menos de 65 años el 26.1% y
- ☐ Con 65 o más años el 7.2%.

Tabla 1.2 Cantón Alajuela: Población total por grupos de edad y sexo.

Cantón Alajuela: Población total por grupos de edad, según y sexo												
Cantón y sexo	Población total	Grupos de edad										
		Menos de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 64 años	De 65 a 74 años	De 75 a 84 años	De 85 años y más
Alajuela	254 886	3 855	15 799	19 323	43 373	48 663	39 041	33 196	33 307	10 645	5 634	2 050
% Total	100%	1.5%	6.2%	7.6%	17.0%	19.1%	15.3%	13.0%	13.1%	4.2%	2.2%	0.8%
Hombres	125 773	1 965	8 079	9 914	21 908	24 303	19 345	16 113	15 896	4 946	2 469	835
% Total	100%	1.6%	6.4%	7.9%	17.4%	19.3%	15.4%	12.8%	12.6%	3.9%	2.0%	0.7%
Mujeres	129 113	1 890	7 720	9 409	21 465	24 360	19 696	17 083	17 411	5 699	3 165	1 215
% Total	100%	1.5%	6.0%	7.3%	16.6%	18.9%	15.3%	13.2%	13.5%	4.4%	2.5%	0.9%

Fuente: INEC. X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011

Fuente: Tomado del Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2023 de la Municipalidad de Alajuela

Al sumar los porcentajes de las personas entre 10 años y menos de 20 años (17%), junto con la población de entre 20 y menos de 39 años (34.4%), se puede inferir que cerca de la mitad de la población del cantón central de Alajuela (51.4%) corresponde al grupo etario de interés, por lo cual la estrategia que se propondrá tendría un impacto en gran parte de la población local.

En el Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2023 de la MA y el Programa de Gobierno municipal 2016-2020 se describen varios proyectos a realizar por Desarrollo Social a través de las actividades generales de Desarrollo Cultural, Deportivo y recreativo. El tema de ésta investigación contribuye a llevarlos a cabo a través de una adecuada gestión de proyectos.

En el Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2013 de la Municipalidad de Alajuela específicamente en el área de Política Social, se representan gráficamente las problemáticas distritales compartidas de acuerdo con las opiniones de los representantes distritales, quienes consideran que un 17% de los

problemas en común son causados por la falta de políticas y espacios de recreación, cultura y deporte, tal y como se muestra en la figura 1.3 a continuación.

Política Social: Problemáticas Distritales Compartidas.



Figura 1.3 Política social: problemáticas distritales compartidas

Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2013 de la Municipalidad de Alajuela (Municipalidad de Alajuela, 2012)

Además las opiniones expresadas evidencian la incidencia entre la falta de infraestructura para el acceso al deporte, la cultura y la recreación con la delincuencia, y venta de drogas, según se muestra a continuación en la figura 1.4

Representación gráfica de las opiniones de los representantes distritales al taller cantonal de planificación participativa

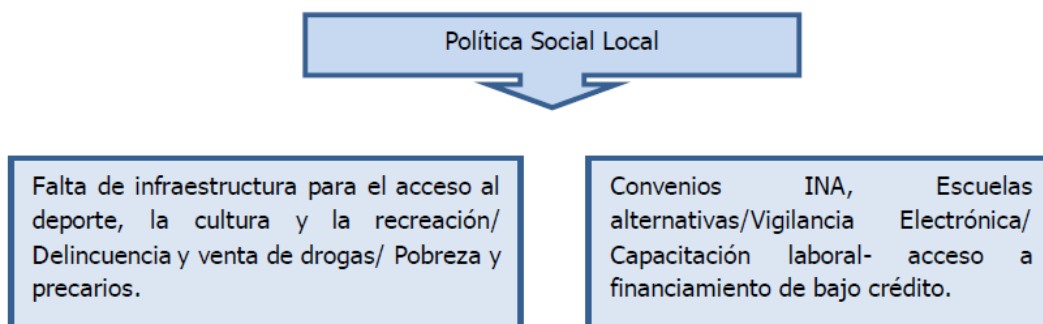


Figura 1.4 Representación gráfica de las opiniones de los representantes distritales al taller cantonal

Fuente: Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2013 de la Municipalidad de Alajuela (Municipalidad de Alajuela, 2012)

La Municipalidad de Alajuela agrupa sus proyectos en programas y éstos a su vez en áreas. El área de interés de esta investigación es el Área de Política social local que se encuentra dentro del programa Servicios Comunitarios. De acuerdo con la información obtenida del sistema *Delphos*, se encuentra que en el 2018 solo ha habido un 24.76% de cumplimiento, mientras que en otras áreas de ese mismo programa, el cumplimiento ha sido de un 66,67%, 97% y hasta 100%. En la figura 1.5 se muestran los porcentajes de cumplimiento del presupuesto ordinario 2018.

Modelo: PRESUPUESTO ORDINARIO 2018 - Objetivos				
Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso	Nivel
PRESUPUESTO ORDINARIO 2018	■	39.48%	1.00	
PROGRAMA I: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERAL	■	71.31%	1.00	1.PROGRAMA
PROGRAMA II: SERVICIOS COMUNITARIOS	■	72.11%	1.00	1. PROGRAMA
AREA DE INFRAESTRUCTURA EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS	■	97.00%	1.00	2. AREA
AREA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL	■	24.76%	1.00	2. AREA
AREA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	■	66.67%	1.00	2. AREA
AREA DE MEDIO AMBIENTE	■	100.00%	1.00	2. AREA
PROGRAMA III INVERSIONES	■	14.50%	1.00	1. PROGRAMA
PROGRAMA IV: PARTIDAS ESPECIFICAS	■	0.00%	1.00	1.PROGRAMA

Figura 1.5 Porcentaje de cumplimiento del presupuesto ordinario 2018 del área de Política social local.

Fuente: Sistema *Delphos*, disponible en la sección de Transparencia de la página web oficial de la MA

Al ahondar más en el área de Política Social local, se pueden ver los resultados en el año 2018 de los proyectos que componen el área, en donde la Agenda Cultural Alajuelense tiene un pobre cumplimiento como se muestra en la figura 1.6 a continuación.

Modelo: PRESUPUESTO ORDINARIO 2018 - Objetivos				
Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso	Nivel
AREA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL		24.76%	1.00	2. AREA
Plan de perfeccionamiento e implementación de las Agendas Sociales		66.43%	1.00	3. OBJETIVO
Alajuela Solidaria		25.00%	1.00	3. OBJETIVO
Alajuela Inclusiva		100.00%	1.00	3. OBJETIVO
Agenda Cultural Alajuelense		6.67%	1.00	3. OBJETIVO
Comunidades en Acción		0.00%	1.00	3. OBJETIVO

Figura 1.6 Porcentaje de cumplimiento de la Agenda Cultural Alajuelense

Fuente: Sistema *Delphos*, disponible en la sección de Transparencia de la página web oficial de la MA

En el año 2018, la Agenda cultural Alajuelense está compuesta por seis sub-proyectos, de los cuales el único que ha alcanzado el porcentaje total de cumplimiento ha sido lo que el personal de la MA llama “actividad ordinaria” que son adquisiciones sencillas tales como pagos de mantenimiento al teatro Municipal. A través de la figura 1.7 se puede observar el cumplimiento de la Agenda cultural Alajuelense.

Modelo: PRESUPUESTO ORDINARIO 2018 - Objetivos				
Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso	Nivel
Agenda Cultural Alajuelense		6.67%	1.00	3. OBJETIVO
Funcionamiento del Teatro Municipal		0.00%	1.00	4. META
Actividad Ordinaria Educativos, Culturales y Deportivos		100.00%	1.00	4. META
Distritos Deportivos		0.00%	1.00	4. META
Conciertos Populares en el Cantón		0.00%	1.00	4. META
Festivales Corales en el Cantón		0.00%	1.00	4. META
Festival de las Culturas Alajuela		0.00%	1.00	4. META

Figura 1.7 Listado de sub-proyectos de la Agenda Cultural Alajuelense

Fuente: Sistema *Delphos*, disponible en la sección de Transparencia de la página web oficial de la MA

En el Anexo 4 se muestran los resultados para la misma área de la MA en el año 2017. A manera de resumen, el Área de Política Social local alcanzó un 64,97% de los objetivos, y la Agenda Cultural Alajuelense alcanzó un 67,84% de cumplimiento.

De acuerdo con los datos proporcionado por el departamento de Planificación, en esta misma área, en el año 2015 se cumplió el 77,66% de un total de 22 proyectos, en el 2016 se alcanzó el 97,27% de un total de 20 proyectos y en el 2017 el 83,33% de los 28 proyectos propuesto. La información disponible en *Delphos* muestra que el cumplimiento a octubre del 2018 ha sido de 24,76%.

Por otra parte, en una de las reuniones con la encargada de la PMO en desarrollo menciona que la Contraloría General de la República (CGR) hará una auditoría específicamente en el área social debido a que consideran que no están cumpliendo con las expectativas de la comunidad ni con los proyectos establecidos.

El arte propone naturalmente una estructura democrática e inclusiva, donde se borran las diferencias de género, cultura y nivel socioeconómico, y se rescatan valores como el trabajo en equipo, la solidaridad y la reciprocidad (Avaca, 2006, pág. 9).

Las expresiones artísticas constituyen una herramienta con la cual se puede cambiar circunstancias sociales logrando la transformación social. En una investigación costarricense se indica: “Las actividades físicas y recreativas conllevan trabajar desde tempranas edades en la prevención del alcoholismo, la drogadicción y el fumado”. (Meneses Montero & Monge Alvarado, 1997).

Conforme a estos datos, de no gestionarse adecuadamente los proyectos culturales, deportivos y recreativos, se corre el riesgo de que aumenten los índices de indigencia y delincuencia en el cantón.

El consultor de la División de Asuntos Culturales, Solidaridad y Creatividad del Banco Interamericano de Desarrollo (B.I.D) afirma:

La economía naranja es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: 1) la economía cultural y las industrias creativas, en cuya intersección se encuentran las industrias culturales convencionales 2) las áreas de soporte para la creatividad (...). En términos de generación de empleo, en 2011, de los 3.266 millones de trabajadores en el mundo, la economía naranja generó

144 millones de empleos, de los cuales 10 millones de puestos correspondieron a América Latina. (Restrepo, 2013, pág. 40)

Costa Rica tiene la primera Cuenta Satélite en Centroamérica y el Caribe y la séptima en el mundo. Se creó el 17 de octubre del 2012 y es parte de una Comisión Interinstitucional conformada por el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), Banco Central de Costa Rica (BCCR), Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Programa Estado de la Nación (PEN), Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR). Además cuenta con el apoyo y cooperación de los gobiernos de Colombia, España y la OEI. El MCJ afirma lo siguiente al respecto:

La cuenta satélite es un sistema de información estadística que permitirá visibilizar la contribución de la cultura a la economía costarricense, como un motor de desarrollo integral y sostenible. Los aportes más valiosos de la cultura no pueden medirse cuantitativamente, pero la CSC genera indicadores hasta el momento inexistentes que permiten conocer características económicas importantes de la cultura a nivel nacional, tales como: producción, demanda, importaciones y exportaciones, empleo, gasto y financiamiento, PIB cultural (Ministerio de Cultura y Juventud, s.f.)

De acuerdo con un video creado por la Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica, en el Estado costarricense el campo cultural se divide en 13 sectores para su medición. En el año 2012, se midieron siete de ellos a nivel nacional (editorial, audiovisual, publicidad, educación cultural y artística, diseño, artes escénicas y música) y el aporte de esos siete sectores fue de 2.2% del Producto Interno Bruto (PIB) valor que supera a la contribución de la industria hotelera y del suministro y abastecimiento de energía eléctrica de todo el país (SiCultura.cr, 2016).

Cabe mencionar que es el mismo aporte que genera la exportación de banano y café. También se puede medir valores no monetarios como cuánto se produce en cada uno de esos sectores culturales al año, cuánta de esa producción es nacional, cómo se consume y cuánto empleo genera.

Para la MA es importante tener la vanguardia en cuanto a los aportes que se produzcan en la región y que tengan repercusión socio-económica a nivel nacional para cumplir con su misión y visión.

El apoyo a las actividades artísticas y culturales generaría empleos directos e indirectos en artes escénicas: músicos, actores, actrices, artistas plásticos, sonidistas, iluminadores, asistentes de tarima, entre otros. Uno de los objetivos estratégicos municipales es mejorar la empleabilidad en los jóvenes, pero sin una correcta metodología no se lograría la adecuada gestión de los proyectos culturales, por lo

cual la propuesta a presentar se convierte en una oportunidad para alcanzar el cumplimiento de ese objetivo.

De acuerdo con el capítulo III, artículo 6, inciso m, de la Ley General de la Persona Joven, un deber del Estado es “Establecer campañas nacionales para estimular el conocimiento y la promoción de la cultura propia y de los valores y actitudes positivos para el desarrollo nacional”. (Poder Judicial, 2009, pág. 4). Desde la disciplina de la Gerencia de proyectos, uno de los beneficios para la Municipalidad es el cumplimiento de estos aspectos legales al mejorar la gestión de proyectos culturales.

Una iniciativa del gobierno y del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA) busca simplificar los procesos de tramitación de los proyectos de infraestructura a través de un Administrador de Proyectos de Construcción (APC) para funcionarios públicos de municipalidades, el cual consta de una herramienta en línea para el adecuado seguimiento de los procesos y permisos llamada “Guía para profesionales del APC”, actualizada en abril del 2014. Sin embargo, no se encuentra una guía similar para proyectos sociales relacionados al arte y cultura como trabajo conjunto del gobierno con otra entidad.

En el informe del Estado de la Nación del año 2017 se indica que los rubros de Inversión Social Pública (ISP) entre 2015 y 2016 dirigidos a servicios culturales y recreativos registraron una contracción real. (Programa Estado de la Nación, 2017, pág. 45). Durante el periodo 2007-2016, las municipalidades destinaron en promedio 23.000 colones por persona al año a programas sociales (Programa Estado de la Nación, 2017, pág. 104). La Municipalidad de Alajuela es la segunda con mayor ingreso total, pero no se ubica entre las diez primeras en ISM per cápita, y es superada por Garabito y Montes de Oro, por ejemplo. (Programa Estado de la Nación, 2017, pág. 104)

1.4 Antecedentes

El interés por la presente investigación surge de la inquietud que varios alajuelenses han expresado a la Municipalidad ante el desuso de espacios públicos que podrían rescatarse o renovarse con el fin de utilizarlos para el desarrollo de actividades artísticas y culturales. Dentro del Programa de Gobierno 2016-2020 de la MA se encuentra el programa de Desarrollo de la Agenda niñez y Adolescencia, siendo el programa de amplio contenido pues lo conforman 27 objetivos estratégicos, de manera que el cumplimiento de los proyectos culturales dirigidos para personas jóvenes tienen gran importancia para la entidad (Municipalidad de Alajuela, 2015).

Investigadores costarricenses de la Revista Investigación en Juventudes perteneciente al Consejo de la Persona Joven estudiaron algunos aspectos del desarrollo de la escena musical costarricense, en particular la música independiente, en el periodo 2009-2016, a la luz de los apoyos recibidos por parte del Estado y la empresa privada, así como de las propias gestiones que desarrollan los músicos. El texto aporta, desde la mirada de personas jóvenes, un valioso material de registro, análisis e interpretación en un área de interés para esta población y sobre la cual se han emprendido pocos estudios. (Revista del Consejo de la persona Joven, 2017, pág. 3). Este es un aporte interesante debido a la metodología y técnicas utilizadas para la recolección de información, así como las herramientas que los músicos independientes pueden utilizar para propulsar sus proyectos. Esta investigación sirve como insumo para investigaciones académicas, estatales y privadas, con el fin de visibilizar una expresión artística que también contribuye a la economía nacional a través de la gestión de proyectos.

A nivel centroamericano, de acuerdo con una investigación realizada respecto a la administración de proyectos municipales en El Salvador, dentro de las conclusiones se encuentra que “Las municipalidades no cuentan con una herramienta técnica que estandarice procesos en relación a la administración de proyectos, generando diversas modalidades en la realización de los procedimientos”. (Guerra Barahona, 2015, pág. 35)

Esta situación también se encuentra en la entidad investigada, por lo tanto la metodología y recomendaciones a las que llegan los autores pueden ser tomadas en cuenta para la gestión de proyectos culturales en la MA.

En 1996 la ciudad de Bogotá puso en marcha un proyecto para mejorar las estadísticas de la violencia con la intención de mejorar la vida de 25.000 pandilleros entre 15 y 22 años con problemas escolares y familiares graves, sin empleo, sin futuro. Los jóvenes pasan de ser una amenaza social y se convierten en ciudadanos responsables con esperanza para su futuro. El resultado del proyecto: un 80% de recuperación entre los más de 15.000 muchachos atendidos. (LaCasaAmarilla.org, 2012, pág. 12).

Esto se logró a través proyectos para realizar talleres de artesanía y música en sus centros y visitas regulares a museos, centros culturales y eventos artísticos de la ciudad. La MA tiene la oportunidad de planificar y llevar a cabo proyectos de arte y cultura que impacten positivamente a la sociedad a través de una adecuada gestión de los mismos.

En otro estudio latinoamericano, específicamente en Chile, en el artículo llamado “La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural”, (Figueroa

Miranda, 2005) se discute la metodología de elaboración de proyectos culturales que involucran a las bibliotecas, museos y centros culturales, incluyendo las fases de formulación, ejecución y evaluación de los mismos y explica paso a paso cómo elaborar un proyecto para ser presentado a fondos de financiamiento concursables. Dentro de sus conclusiones, presenta de manera muy amplia los pasos centrales en la metodología de la elaboración de proyectos desde una perspectiva de planificación de procesos de desarrollo cultural.

En una investigación realizada en la *Universitat Internacional de Catalunya* con el título “Diseño y evaluación de proyectos culturales”, (Roselló, 2006) se mencionan varias ventajas de diseñar proyectos culturales. Además, el autor hace un esbozo de los requisitos para el diseño de éste tipo de proyectos, cómo comunicarlos de acuerdo al interés de cada audiencia y las dificultades en la ejecución de proyectos culturales dentro de los cuales se indica la improvisación y la falta de un método estándar para que se tomen con seriedad como se hace con proyectos relacionados a otros temas. Se sugiere el uso de esquemas y procesos para la evaluación, los cuales pueden compararse con el método propuesto por el *Project Management Institute* en su PMBoK® con el fin de ser utilizado a nivel municipal.

1.5 Objetivos

A continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

1.5.1 Objetivo general

Fortalecer la gestión de proyectos culturales en la MA mediante una estrategia que permita la administración adecuada de los mismos, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos municipales.

1.5.1 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de los proyectos culturales de la Municipalidad mediante una investigación que permita la elaboración de un análisis de la situación actual.
- Identificar las mejores prácticas utilizadas en la gestión de proyectos culturales por medio de la investigación de diversas fuentes para el establecimiento de un punto de comparación con la situación actual.
- Comparar las mejores prácticas con el modelo utilizado actualmente por la MA mediante un análisis que permita la identificación de las oportunidades de mejora en la gestión de los proyectos culturales.

- Desarrollar una estrategia que permita la administración adecuada de los proyectos culturales a través del mejoramiento de la gestión actual de los proyectos que conlleve al logro de los objetivos estratégicos municipales.

1.6 Alcance y limitaciones

A continuación se presentan el Alcance y limitaciones de presente proyecto:

1.6.1 Alcance

La presente investigación se circunscribe al Departamento de Desarrollo Social específicamente a las actividades realizadas por los responsables del Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreativo de la MA. Se hará énfasis en los proyectos municipales relacionados con el arte y cultura; es decir: no se abarcará proyectos realizados por otros departamentos de la institución ni los que ejecutan entes externos como las Asociaciones de Desarrollo, llamadas Proyectos de Desarrollo Local (ProDeLos). La investigación y resultados esperados se limitan únicamente al cantón y distrito central de Alajuela.

Los principales productos o entregables que se esperan de esta investigación son:

- a) Diagnóstico de la situación actual de los proyectos culturales de la MA.
- b) Información de mejores prácticas utilizadas en otras entidades.
- c) Comparación entre las mejores prácticas con el modelo utilizado actualmente para definir la brecha.
- d) Diseño de una estrategia para la administración de proyectos adaptada a la Municipalidad que permita generar herramientas necesarias para la planeación, ejecución y control de los proyectos.

Se proveerá una capacitación básica al personal municipal del área de interés, sin embargo es importante destacar que no se establece un plazo de implementación debido a que este queda a discreción de la Municipalidad de Alajuela de acuerdo con las decisiones de prioridad de sus proyectos en el área.

1.6.2 Limitaciones

A pesar de que los sujetos muestran interés en aportar su conocimiento y experiencia a ésta investigación, su disponibilidad se ve disminuida debido al momento político que se vive a nivel nacional en el periodo en que se desarrolla la investigación con motivo de las elecciones presidenciales.

Debido a la falta de estandarización de procesos y documentación, no existe un modelo de proceso para el archivo de proyectos, por lo cual no todos los proyectos han sido documentados de manera adecuada y completa, y esto impide el acceso a formularios, plantillas, información histórica suficiente y relevante.

CAPITULO II: Marco Teórico

Este capítulo se centra en describir los conceptos básicos relacionados con la Administración de proyectos desde la perspectiva del planteamiento que hace el PMBoK® (PMI, 2013) y los aportes de otros autores como Yamal Chamou, Gido y Clements, entre otros.

Asimismo, se exponen algunas definiciones relacionadas con los proyectos y la gestión de estos en el área cultural a nivel municipal, los cuales constituyen el eje del presente estudio.

2.1 Administración de proyectos

A continuación se citan definiciones que varios autores reconocidos han considerado para referirse a los proyectos.

2.1.1 Proyecto

El PMBoK® afirma:

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. (PMI, 2013, pág. 3)

Otros aspectos que se mencionan en esta guía, indican: “El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible”. (PMI, 2013, pág. 3)

Además, en otro párrafo de la Guía PMBoK® se menciona que “Un proyecto puede involucrar a una única persona o a varias personas, a una única unidad de la organización, o a múltiples unidades de múltiples organizaciones”. (PMI, 2013, pág. 3).

En la opinión del autor del libro “Administración profesional de proyectos, la Guía” un proyecto es un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único. (Chamoun, 2002, pág. 27)

En la quinta edición del libro “Administración exitosa de proyectos”, los autores Gido y Clements definen un proyecto como: un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso eficaz de los recursos. (Gido,Clements, 2012, pág. 4)

Asimismo, los autores del libro “Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales” definen la palabra proyecto en los siguientes términos: Conjunto de actividades que se proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un período de tiempo dados. (Ander-Egg, 2005, pág. 16)

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social define el término con las siguientes palabras:

Un proyecto es una unidad de actividad de cualquier naturaleza, que requiere para su realización del uso o consumo inmediato o a corto plazo de algunos recursos escasos o al menos limitados (ahorros, divisas, talento especializado, mano de obra calificada, etc.), aun sacrificando beneficios actuales y asegurados, en la esperanza de obtener, en un período de tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtienen con el empleo actual de dichos recursos, sean estos nuevos beneficios financieros, económicos o sociales. (ILPES, 2005, pág. 105)

El Ministerio de Planificación Nacional y Política económica, indica que un proyecto es el nivel más concreto de programación que consiste en un conjunto articulado de actividades integradas, destinado a lograr objetivos específicos, con un presupuesto dado y un tiempo determinado, orientado a la producción de bienes y servicios. (MIDEPLAN, 2017, pág. 20)

Además es importante mencionar que el PMI® basa su guía de administración en diez áreas del conocimiento y cinco procesos. Las áreas del conocimiento que se explican en PMBoK® son las que se aprecian en la figura 2.1 a continuación:



Figura 2.1 Las diez áreas del conocimiento según el PMI®

Fuente: Elaboración propia, con base en información tomada del PMBoK®.

2.1.2. Definición de Dirección o Administración de proyectos

En el PMBok® quinta edición, se indica que la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. (PMI, 2013, pág. 5)

Para los autores de la quinta edición del libro Administración exitosa de proyectos, la Administración de proyectos es la planeación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos para lograr el objetivo del proyecto”. (Gido,Clements, 2012, pág. 14). Más adelante, el libro indica que:

El proceso de administración de proyectos implica dos funciones principales: primero, establecer un plan y luego ejecutarlo para lograr el objetivo del proyecto. El proceso de planeación incluye los pasos siguientes: Establecer el objetivo del proyecto, definir el alcance, crear una estructura de división del trabajo, asignar responsabilidades, definir las actividades específicas, establecer la secuencia de las actividades, estimar los recursos de la actividad, la duración de la actividad, desarrollar el programa del proyecto, celular los costos y determinar el presupuesto. El proceso de ejecución consta de tres elementos: realizar el trabajo, monitorear y controlar el alcance y controlar los cambios. (Gido,Clements, 2012, págs. 24,25)

2.1.3 Los cinco Grupos de Procesos

En el PMBoK® quinta edición, se citan los cinco grupos de procesos a puntualizar en el cuadro 2.1 a continuación.

Cuadro 2.1 - Los 5 grupos de procesos de acuerdo a PMI

GRUPO DE PROCESO	Definición	Beneficio Clave	Procesos que lo componen
Inicio	<p>* Se define un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase</p> <p>* Se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales.</p> <p>*Se identifican los interesados internos y externos</p> <p>*Se selecciona el director del proyecto</p>	<p>Alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y mostrar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede asegurar el logro de sus expectativas. Estos procesos ayudan a establecer la visión del proyecto: qué es lo que se necesita realizar.</p>	<p>Dos (Uno en el área del conocimiento de Gestión de la Integración y otra en el área de Gestión de los Interesados)</p>
Planificación	<p>*Se establece el alcance total del esfuerzo y se definen los objetivos</p> <p>*Se desarrolla el plan para la dirección del proyecto</p> <p>*Se hace elaboración progresiva (la planificación y la documentación son actividades iterativas y continuas).</p>	<p>Estos procesos expresan cómo se llevará esto a cabo y establecen la ruta hasta el objetivo deseado.</p> <p>El plan explora todos los aspectos de alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados.</p>	<p>24 procesos, en las diez áreas del conocimiento que indica la quinta edición del PMBoK®.</p>

GRUPO DE PROCESO	Definición	Beneficio Clave	Procesos que lo componen
Ejecución	<p>*Implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto.</p> <p>*En función de los resultados obtenidos, se puede dar lugar a solicitudes de cambio</p> <p>*Gran parte del presupuesto se utilizará en los procesos de Ejecución.</p>	Busca completar los procesos para cumplir con el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo	Ocho procesos, distribuidos en las áreas del conocimiento: Gestión de la Integración, Calidad, Recursos Humanos, comunicaciones, Adquisiciones y Gestión de interesados.
Supervisión y control	<p>*Rastrear, analizar y dirigir el desempeño del proyecto para identificar áreas en las que el plan requiera cambios</p> <p>*Controlar los cambios y recomendar acciones correctivas o preventivas para anticipar posibles problemas</p> <p>*Asegurarse de que únicamente se implementen cambios aprobados.</p>	El desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, y también como consecuencia de eventos adecuados o de determinadas condiciones de excepción, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto.	Lo componen 11 procesos en nueve de las diez áreas del conocimiento propuestas en la quinta edición del PMBoK®

GRUPO DE PROCESO	Definición	Beneficio Clave	Procesos que lo componen
Cierre	<p>* Completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales.</p> <p>*Verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los Grupos de Procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado.</p>	Se puede obtener aceptación para cerrar formalmente el proyecto, registrar impactos de la adaptación, documentar lecciones aprendidas, actualizar los activos de los procesos de la organización, archivar documentos relevantes para usarlos como datos históricos, etc.	Dos (Uno en al área del conocimiento de Gestión de la Integración y otro en el área de Gestión de los Interesados)

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del PMBoK® (PMI, 2013)

En la Guía de PMBoK® se encuentra una imagen que muestra la relación entre los procesos según la propuesta de PMI®, la cual se muestra en la figura 2.2 a continuación:

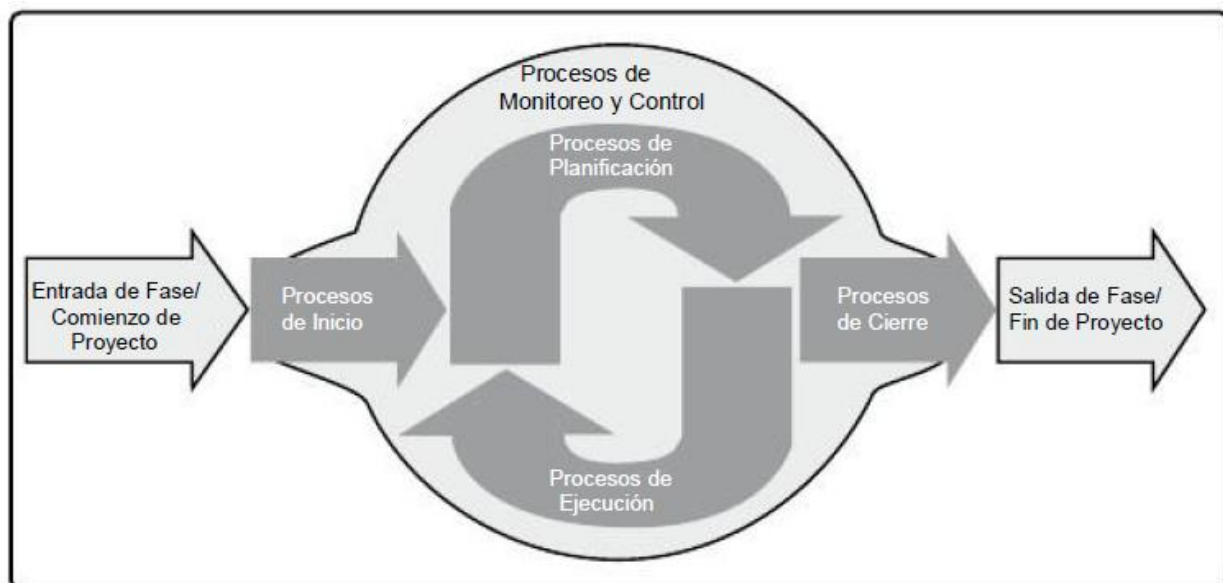


Figura 2.2 Grupos de procesos de la Dirección de proyectos.

Fuente PMI® quinta edición, 2013

2.1.4 Ciclo de vida del proyecto:

Los autores del libro Administración exitosa de proyectos, señalan que el ciclo de vida del proyecto tiene cuatro fases: Inicio, planeación, ejecución y cierre. La cita a continuación lo amplía:

En la fase de inicio, los proyectos se identifican y seleccionan. Luego se autoriza el uso de un documento conocido como cédula del proyecto. La fase de planeación incluye la definición del alcance del proyecto, la identificación de recursos, el desarrollo de un programa y un presupuesto, y la identificación de riesgos, los cuales conforman el plan inicial para hacer el trabajo del proyecto. En la fase de ejecución el plan de proyecto se ejecuta y las tareas se llevan a cabo para producir todos los entregables y lograr el objetivo del proyecto. Durante esta fase el avance del proyecto se monitorea y controla para asegurarse de que el trabajo marcha según lo previsto y dentro del presupuesto, el alcance se completa plenamente según las especificaciones y todos los entregables cumplen con los criterios de aceptación. Además, cualquier cambio debe documentarse, aprobarse e incorporarse en un plan inicial actualizado, si es necesario. En la fase de cierre se hacen evaluaciones del proyecto, se identifican las lecciones aprendidas y se documentan para ayudar a mejorar el desempeño en proyectos futuros; por último, los documentos del proyecto se organizan y archivan. (Gido,Clements, 2012).

2.2 Gobierno local

En Costa Rica existen 81 cantones o municipios y la administración de cada uno de ellos corresponde a una municipalidad, la cual es autónoma en la toma de decisiones. La máxima autoridad es el consejo municipal junto con el alcalde o la alcaldesa y sus suplentes. En la sección que se presenta a continuación, se explican los términos referentes a la labor municipal.

PMI® publicó una ramificación de la tercera edición de su guía, bajo el nombre *Government Extension to the PMBoK Guide Third edition*. A continuación se referencia la traducción del inglés al español del texto que explica qué es considerado como Gobierno local:

Un cuerpo de gobierno de una pequeña región geográfica dentro de una nación. Los gobiernos locales pueden o no superponerse geográficamente. Cuando los gobiernos locales se superponen, típicamente tienen deberes diferentes. Ejemplos de gobiernos locales incluyen los países, ciudades, pueblos, municipalidades, juntas escolares, juntas de agua, paneles de carreteras, distritos de saneamiento, distritos de electrificación, distritos de protección contra incendios y distritos hospitalarios. (PMI, 2006, pág. 116)

2.2.1 Definición

El término Gobierno local se refiere a las municipalidades, también conocidas como alcaldías o ayuntamientos. Mariana Obando afirma:

Se define como una organización política que ejerce las funciones del gobierno en un ámbito local. En el país, lo conforman los concejos municipales de cada cantón. El gobierno municipal estará compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo e integrado por los regidores que determine la ley, además, por un alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular. El Concejo Municipal es un órgano colegiado de elección popular durante un período de cuatro años, los Regidores eligen al Presidente Municipal y al Vicepresidente, quienes son nombrados desde el 1° de mayo al 30 de abril cada dos años. El Concejo actualmente nombra al Auditor y al Secretario del Concejo. (Obando, 2015)

Para el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, la Municipalidad:

Es el ente local por excelencia, el único ente territorial menor que admite la constitución. Existe una en cada cantón, y se encarga de la administración general de los intereses y servicios del cantón. Las municipalidades son entes descentralizados estatales. Son “autónomas”, según la Constitución Política, lo cual ha sido siempre interpretada en el sentido de que gozan de autonomía administrativa y política. (Mideplan, 2010, pág. 16)

En el artículo dos de la ley 7794 correspondiente al Código Municipal, se define a la municipalidad como una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines. (Unión Nacional de Gobiernos Locales, 2014, pág. 1)

2.2.2 Funciones del Gobierno Local

De acuerdo con la autora de un documento tomado de internet llamado El Gobierno Local en Costa Rica, algunas funciones de las municipalidades son:

- *Definir y orientar las políticas locales y promover el desarrollo municipal en todas sus esferas.
- *Promover el desarrollo local en armonía con el entorno nacional e internacional.
- *Proponer al Concejo la creación de plazas y servicios indispensables para el buen funcionamiento municipal. (Obando, 2015)

En un video desarrollado por Fundación PANIAMOR, Fundación Parque La Libertad y UNDEF forma conjunta en el año 2014, se explica de forma detallada qué es una municipalidad, quienes la componen y cuáles son sus funciones. A continuación se agrega una corta transcripción del mismo:

La prestación de obras y servicios municipales se divide en 4 áreas:

- Servicios de salubridad pública,
- Educación, deporte y cultura,
- Servicios económicos y sociales
- Obras de construcción y mantenimiento.

Algunas de las funciones son: el aseo y limpieza, recolección de basura, mantenimiento de parques y áreas verdes, iluminación de espacios públicos, proveer patentes comerciales y permisos de construcción, administrar las bibliotecas, planificar el desarrollo comunal, realizar programas para mujeres, jóvenes y adultos mayores, entre otros”. (Fundación PANIAMOR, Fundación Parque La Libertad, UNDEF, 2014)

2.2.4 Municipalidad

El 13 de mayo de 1824 se promulga la Ley de Creación de Municipalidades y Alajuela se constituye en Municipalidad. Según lo dispuesto en el artículo 12 del Código Municipal, el gobierno local está compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo, integrado por los regidores propietarios y suplentes, así como por los síndicos propietarios y suplentes, además de un Alcalde o Alcaldesa y sus Vicealcaldes (as), todos de elección popular, quienes representan la función ejecutiva.

El Concejo Municipal constituye el máximo órgano de la Institución, sus miembros son nombrados por elección popular conforme lo estipula el artículo 169 de la Carta Magna. Según el artículo 169 del Código Municipal, el Concejo administra los intereses y servicios del Cantón, por medio de acuerdos para crear, modificar o extinguir situaciones que tienen que ver con los intereses locales. El titular del Concejo es el presidente municipal, quien es el vocero en la dirección de las sesiones y el que firma las actas en conjunto con el/la titular del proceso de Secretaría Municipal, que es su órgano de apoyo técnico y jurídico. En cuanto a su conformación dentro de la Estructura Organizacional, el proceso se compone de dos instancias colaboradoras: La Secretaría del Concejo y los Concejos de distritos. (Municipalidad de Alajuela, s.f.)

En la página *web* oficial de la MA, se encuentra un enlace llamado “Transparencia” en el cual se indica las leyes y reglamentos internos y gubernamentales que rigen cada uno de los niveles, procesos, etcétera. Además se puede acceder a los planes, informes, presupuestos y otros datos.

2.3 Proyectos culturales

A continuación se citan las distintas definiciones que se le da al término cultura, el cual es un concepto muy amplio que define varios aspectos del quehacer social.

2.3.1 Cultura

Para el diccionario de la Real Academia Española, “la cultura es un conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social”. (RAE, 2017)

Otro reconocido diccionario señala que “la cultura es el desarrollo intelectual o artístico. Civilización. Conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres, todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad. Conjunto de producciones creativas del hombre que transforman el entorno este repercute a su vez modificando aquél”. (Océano, 2001)

En la Política Nacional de derechos culturales 2014-2023, el Ministerio de Cultura y Juventud basa su definición de cultura en UNESCO, indicando: “la cultura es la transmisión de comportamiento tanto como una fuente dinámica de cambio, creatividad y libertad, que abre posibilidades de innovación. Para los grupos y las sociedades, la cultura es energía, inspiración y enriquecimiento, al tiempo que conocimiento y reconocimiento de la diversidad”. (MCJ, 2013, pág. 13)

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Cultura desarrollada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la cultura comprende: la materia audiovisual, incluyendo radio, televisión, videos, cine, videojuegos y juegos en dispositivos; además, a su acceso a la música grabada, y a conciertos y presentaciones de música en vivo. Asimismo, indaga acerca del consumo de publicaciones (libros, periódicos y revistas), el conocimiento de las personas con respecto a las tradiciones costarricenses (comidas, celebraciones, música vernácula, leyendas y artesanías), su asistencia a espacios culturales (bibliotecas, museos, patrimonio natural y otros) y a actividades culturales (ferias, festivales, artes escénicas o visuales, entre otros), su contacto con prácticas culturales

y formación artística (no formal), con juegos (de mesa, tradicionales y otros) y con dispositivos tecnológicos e internet. (INEC, 2017, pág. 3)

2.3.2 Proyectos culturales en el contexto municipal

De acuerdo con el plan de desarrollo cantonal 2013-2023, en el área de proyectos culturales la MA busca “lograr un sistema de gobernabilidad con un estilo de democracia participativa que garantice la promoción de la cultura, afirmando los valores individuales y los de la comunidad con sentido de pertenencia”. (Municipalidad de Alajuela, 2012)

En el Programa de Gobierno 2016-2020 se indica que específicamente en el área cultural, la Municipalidad busca impulsar proyectos tendientes a:

- Conservar, proteger, preservar o restaurar los bienes inmuebles de propiedad pública con significación cultural o histórica, en especial aquellos edificios con declaratoria de Patrimonio Histórico Cultural.
- Promover la actividad cultural, artística y deportiva a partir de las nuevas tendencias y los procesos de educación y formación familiar y comunitaria para la garantía de sus derechos.
- Realizar actividades educativas, recreativas, lúdicas, y culturales, incluidos espacios innovadores para padres e hijos, en los diferentes sectores del Municipio que requieran la intervención del gobierno municipal, a través de escenarios creativos.
- Impulsar una estrategia de intervención destinada a desarrollar proyectos culturales que tienen por objetivo promover y fomentar de manera efectiva y gratuita, el acceso a bienes y servicios culturales a todos los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, brindando un amplio abanico de actividades de iniciación, formación y producción artística y cultural en distintas disciplinas.
- Proyectos que promuevan el desarrollo de las artes escénicas, musicales, plásticas, audiovisuales y literarias, que incentiven la participación de todos los jóvenes, desde un enfoque de derechos humanos y sensibilidad cultural. (Municipalidad de Alajuela, 2015)

2.3.3 Normativa Legal

Las municipalidades deben cumplir con varias leyes, códigos, convenciones, reglamentos y otras normativas. Para el caso específico del área de interés, algunos de ellos son:

-Ley de Contratación Administrativa N°7494

-Ley General de Espectáculos Públicos, Material Audiovisual e Impresos

-Ley para asegurar en los espectáculos públicos espacios exclusivos para personas con discapacidad (La Gaceta 185 del 26 de septiembre del 2006)

-Ley que Regula las Comisiones de Festejos Populares.

-Código municipal, Ley No. 7794 del 30 de abril de 1998 (Publicado en La Gaceta No. 94 de 18 de mayo de 1998)

-Carrera Administrativa Municipal (La Gaceta 93 del 16 de mayo del 2000)

-Reglamento para el control de comunicación por ruido N°28718-S (Gaceta #155, 14 agosto 2000)

-Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE, 2005.

Para asegurarse del cumplimiento de la normativa y las funciones que se esperan de las Municipalidades, la Contraloría General de la República realiza anualmente un ranking Municipal a los 81 gobiernos locales del país a través de 61 indicadores distribuidos en cinco ejes:

*Desarrollo y Gestión Municipal

*Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas

*Gestión de Desarrollo Ambiental

*Gestión de servicios económicos

*Gestión de servicios sociales

En cuanto a la MA, en el año 2016 obtuvo una puntuación de 66.65 (de 100 posibles). Particularmente en el eje de gestión de Servicios sociales, la municipalidad ejecutó un 60.81% del total de recursos presupuestarios asignados a la atención de servicios y obras sociales. (Contraloría general de la República, 2017)

CAPÍTULO III: Marco Metodológico

El siguiente capítulo contiene la metodología utilizada para responder al problema identificado. Se plantean los tipos de investigación, las fuentes y sujetos de información, las características de la población de estudio y las categorías de análisis. Los resultados de este capítulo serán utilizados como herramientas para desarrollar la propuesta de solución al problema planteado.

3.1 Tipo de investigación

Varios autores concuerdan en que hay dos tipos de investigación: la cuantitativa y la cualitativa. En el libro “El proceso de investigación: visión general de su desarrollo”, la autora resume las características de ambos paradigmas a través de la figura 3.1 a continuación.

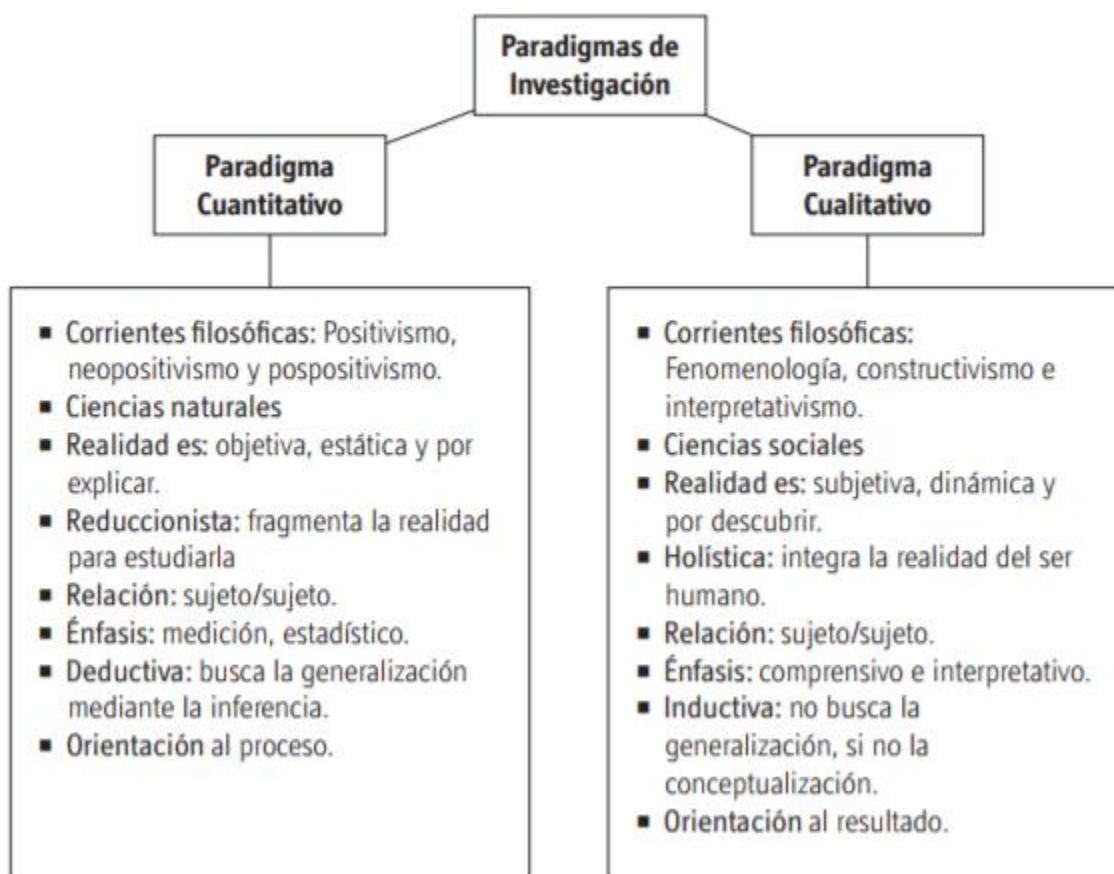


Figura 3.1 .Características generales de los paradigmas de investigación

Fuente: El proceso de investigación: visión general de su desarrollo. (Borda Pérez, 2013, pág. 56)

Es importante destacar que en la investigación cuantitativa se utilizan variables (las cuales son medibles) y en las del tipo cualitativo se utilizan las categorías. Para la presente investigación se utiliza el tipo de investigación cualitativa, con un énfasis en la comprensión e interpretación.

Los autores del libro Metodología de la investigación, señalan que la investigación cualitativa utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Sampieri et al, 2014, pág. 7). Además mencionan que: la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad. (Sampieri et al, 2014, pág. 16)

El libro “Metodología de la Investigación” profundiza en los tipos de alcance. En el caso de la presente investigación, se echará mano de los alcances descriptivo y exploratorio.

- Descriptivo: se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Sampieri et al, 2014, pág. 92)
- Exploratorio: se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Sampieri et al, 2014, pág. 91)

En la Figura 3.2 se muestra el proceso de investigación cualitativa según Monje (Monje, 2011, pág. 18)

El proceso de la investigación cualitativa

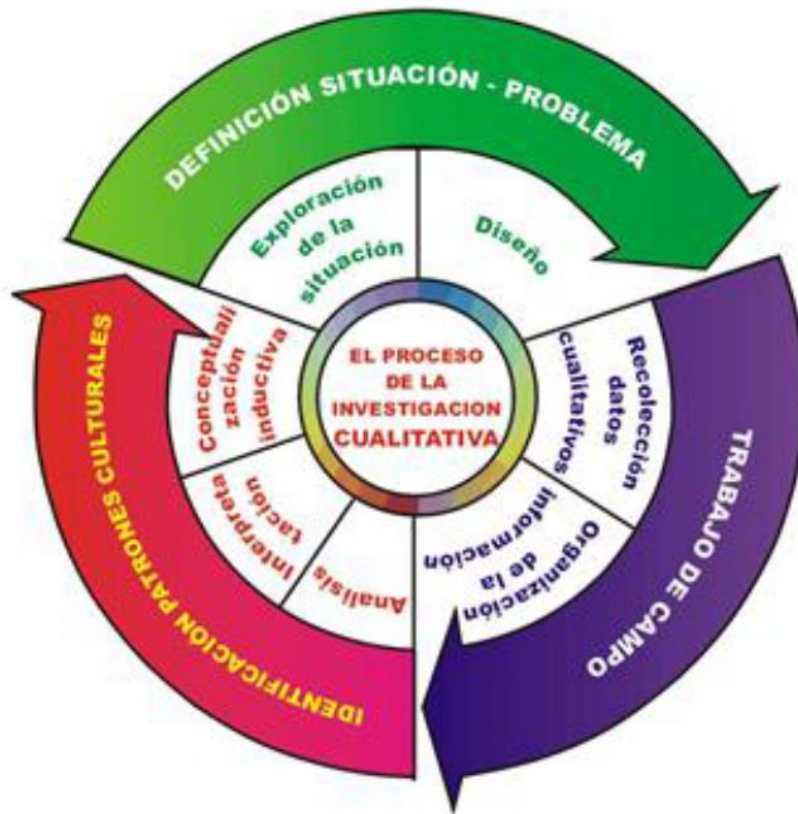


Figura 3.2 El proceso de la investigación cualitativa

Fuente: Metodología de la Investigación Cualitativa y cuantitativa Guía didáctica. Monje, 2011

El autor Carlos Arturo Monje señala que hay dos paradigmas de categorías: deductivas e inductivas.

En esta investigación se utilizan las del tipo inductivo, ya que éstas emergen de los datos, por lo tanto su construcción es posterior a la obtención de los mismos y surgen a medida que se analizan los datos recogidos. (Monje, 2011, pág. 92).

En el caso de la presente investigación, no se considera del tipo deductivo ya que éstas se establecen a partir de la teoría y conocimiento del investigador sobre el tema. En cambio, en las de carácter inductivo se busca desarrollar categorías conceptuales que ilustren, ratifiquen o desafíen supuestos teóricos difundidos antes de la obtención de la información tal como lo indica Monje, lo cual va acorde a los objetivos planteados en el capítulo I.

Según la Universidad Latinoamericana ubicada en Cuernavaca, México, la investigación transversal es aquella en la cual los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito general es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Universidad Latinoamericana , 2014, pág. 32).

Esto cumple con lo planteado en esta investigación, dado que se pretende recolectar la información en un solo momento; por lo cual es también de campo, ya que se realizó el trabajo en el lugar donde se desarrollan los proyectos culturales a nivel municipal objeto de ésta investigación.

Además, se comparte con las fuentes de información y se apoya en la información que proviene de entrevistas y observaciones; así como los datos aportados a través de los documentos que se encuentran en los archivos de la institución.

3.2 Fuentes y sujetos de información

En este apartado se hallan las definiciones que algunos autores reconocidos en el área de investigación han encontrado respecto a las fuentes y sujetos de información así como su aplicación en la presente investigación.

3.2.1 Fuentes de información

En la “Guía didáctica Metodología de la investigación”, se indica que hay dos tipos de fuentes: Primarias: proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera (Sampieri et al, 2014, pág. 61)

Secundarias: Escrito acumulativo referente a las experiencias y teorías de otros autores. Es la descripción del estadio por una persona que no participó en la investigación, o diferente del investigador original. (Monje, 2011, pág. 75)

En el caso de la presente investigación las fuentes primarias consultadas son:

- Manuales internos de herramientas de apoyo a la Gestión de Proyectos

- Documentos regulatorios y políticas internas de la Municipalidad de Alajuela
- Programa de gobierno de la Municipalidad de Alajuela, 2016-2020
- Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2023
- Información histórica de los proyectos del departamento de cultura
- PMBoK® (PMI, 2013) y su extensión gubernamental (PMI, 2006)
- Administración exitosa de proyectos, quinta edición (Gido, Clements, 2012)
- Administración profesional de proyectos, la Guía (Chamoun, 2002)
- Página *web* de la Municipalidad de Alajuela

Como fuentes secundarias se consideran:

- Varias leyes y reglamentos para la gestión municipal
- Investigaciones previamente realizadas por otros autores en temas relacionados a la gestión de proyectos de cultura.
- Páginas *web* de diversos organismos gubernamentales, así como sus estudios y resultados
- Repositorio de trabajos finales de graduación de la biblioteca del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

3.2.2 Sujetos de información

Son las personas físicas o corporativas que suministran información seleccionada a través de una muestra por conveniencia.

El estudio se realizará en la MA, específicamente a los colaboradores de la Municipalidad involucrados en proyectos culturales.

En virtud de esta característica, se considera que esta investigación se basa en un muestreo intensivo, es decir, se selecciona los casos que son expertos y que tiene una cierta autoridad sobre una experiencia determinada (Monje, 2011, pág. 45), según lo explica el autor Carlos Arturo Monje.

3.3 Características de la población de estudio

La muestra se define como un conjunto de objetos y sujetos procedentes de una población, es decir, un subgrupo de la población, cuando ésta es definida como un conjunto de elementos que cumplen con unas determinadas especificaciones. De una población se pueden seleccionar diferentes muestras. (Monje, 2011, pág. 123). Los sujetos de información se muestran en la tabla 3.1 a continuación.

Tabla 3.1 Características de la población de estudio

<i>Puesto que desempeña</i>	<i>Labor relacionada con la investigación</i>	<i>Años de experiencia en el puesto</i>
Vicealcaldesa de la Municipalidad de Alajuela	Aprobar propuestas, gestionar y dar seguimiento a los proyectos culturales, recreativos y deportivos.	9 años
Coordinadora de Desarrollo Cultural, Deportivo y recreativo	Planear, organizar, ejecutar y controlar el proceso de apoyo a la cultura, el deporte y la recreación.	18 años
Coordinadora de Desarrollo Social	Impulsar activamente un desarrollo integral justo y equitativo de los (as) habitantes del cantón, mediante acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población.	9 años
Director de Planificación	Planear, dirigir, organizar, coordinar, supervisar, controlar la ejecución de actividades originadas en el área de planificación institucional para cumplir con el Plan Estratégico Institucional.	18 años
Designada a la Oficina de Proyectos	<i>*NOTA:</i> la oficina se creó en el 2013, sin embargo se encuentra en etapa de mejora de procesos con el fin de alinearlos a la guía que propone PMI. Se considera que actualmente la oficina de proyectos es del tipo estación meteorológica.	5 años

Fuente: Autoría propia, con base en datos recopilados de la población de estudio.

Cabe mencionar que algunas de las personas que laboran en este equipo de trabajo son licenciadas en psicología, por lo que no cuenta con estudios en Administración de proyectos.

Además de los sujetos mencionados en la tabla 3.1, se consultó a dos asesores municipales, debido a que no reportan directamente al área de interés, no se les aplicó el mismo cuestionario sino una breve entrevista abierta en la primera visita a la Municipalidad para conocer a grandes rasgos la información base para dar inicio a la investigación.

3.4 Variables y categorías de análisis

Como se mencionó anteriormente (3.1 Tipo de investigación), en la investigación cuantitativa se utilizan variables (las cuales son medibles) y en las del tipo cualitativo se utilizan las categorías. En este sentido, al ser la presente una investigación cualitativa se utilizarán categorías en vez de variables, las cuales se especifican en el cuadro 3.1 junto con sus subcategorías y otros detalles relacionados con éstas.

Cuadro 3.1 Categorías de análisis- definición conceptual, operacional e instrumental

CATEGORIA	SUBCATEGORÍA	INTERROGANTE	FUENTE DE INFORMACION	SUJETO DE INFORMACION	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><u>Inicio</u></p> <p>Consta de aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente y obtiene la autorización para iniciar el proyecto o fase.</p>	<p>Entradas</p> <p>Herramientas y técnicas</p> <p>Salidas</p>	<p>¿Se crea un acta de constitución para cada proyecto?</p> <p>¿Existe un formato o plantilla de acta de constitución?</p> <p>¿Se desarrolla un plan para la Dirección de cada proyecto?</p> <p>¿Quién participa en la creación del plan?</p> <p>¿Cuál es el proceso para identificar a los interesados?</p> <p>¿Cuál es el proceso para definir el alcance y quiénes participan en él?</p>	<p>Manuales y procedimientos de la Municipalidad</p> <p>Archivos de proyectos anteriores del subproceso de Intención Social</p> <p>Manuales internos de herramientas de apoyo a la Gestión de Proyectos</p> <p>Programa de gobierno de la Municipalidad de Alajuela, 2016-2020</p> <p>Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2020</p>	<p>Vicealcaldesa de la Municipalidad de Alajuela</p> <p>Coordinadora de Desarrollo Social</p> <p>Coordinadora de Desarrollo Cultural, deportivo y recreativo</p> <p>Director de Planificación</p> <p>Designada a la oficina de proyectos</p>	<p>Entrevista</p> <p>Observación</p> <p>Análisis de contenido</p>

CATEGORIA	SUBCATEGORÍA	INTERROGANTE	FUENTE DE INFORMACION	SUJETO DE INFORMACION	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><u>Planificación</u></p> <p>Consta de aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.</p>	<p>Entradas</p> <p>Herramientas y técnicas</p> <p>Salidas</p>	<p>¿Cómo se define, secuencia y estima la duración de las actividades?</p> <p>¿Quién participa en la estimación de costos del proyecto?</p> <p>¿Cómo se define y gestiona la calidad del proyecto?</p> <p>¿Cómo se planifica cuánto personal es requerido para la planeación y ejecución de cada proyecto?</p> <p>¿Cuál es el proceso de comunicación a interesados e involucrados de los proyectos?</p> <p>¿Cuál es el proceso de gestión de riesgos?</p> <p>¿Cómo se planifican las adquisiciones?</p>	<p>Manuales y procedimientos de la Municipalidad</p> <p>Archivos de proyectos anteriores del subproceso de Intención Social</p> <p>Manuales internos de herramientas de apoyo a la Gestión de Proyectos</p> <p>Programa de gobierno de la Municipalidad de Alajuela, 2016-2020</p> <p>Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2023</p>	<p>Vicealcaldesa de la Municipalidad de Alajuela</p> <p>Coordinadora de Desarrollo Social</p> <p>Coordinadora de Desarrollo Cultural, deportivo y recreativo</p> <p>Director de Planificación</p> <p>Designada a la oficina de proyectos</p> <p>Asesor Municipal</p>	<p>Entrevista</p> <p>Observación</p> <p>Análisis de contenido</p>

CATEGORIA	SUBCATEGORÍA	INTERROGANTE	FUENTE DE INFORMACION	SUJETO DE INFORMACION	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><u>Ejecución</u></p> <p>Consta de aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo</p>	<p>Entradas</p> <p>Herramientas y técnicas</p> <p>Salidas</p>	<p>¿Cómo se asigna quien dirige y administra los proyectos culturales?</p> <p>¿Existen mediciones periódicas para saber si se está cumpliendo con la calidad esperada?</p> <p>¿Existe un manual de subcontratación de personal para los proyectos en el área de cultura?</p> <p>¿Se capacita al personal directo municipal respecto a la administración de proyectos?</p> <p>¿Es de su interés mejorar su conocimiento y desempeño en esta área?</p> <p>¿Cómo se involucra a los interesados durante la ejecución del proyecto?</p>	<p>Manuales y procedimientos de la Municipalidad</p> <p>Archivos de proyectos anteriores del subproceso de Intención Social</p> <p>Manuales internos de herramientas de apoyo a la Gestión de Proyectos</p> <p>Programa de gobierno de la Municipalidad de Alajuela, 2016-2020</p> <p>Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2023</p>	<p>Vicealcaldesa de la Municipalidad de Alajuela</p> <p>Coordinadora de Desarrollo Social</p> <p>Coordinadora de Desarrollo Cultural, deportivo y recreativo</p> <p>Director de Planificación</p> <p>Designada a la oficina de proyectos</p>	<p>Entrevista</p> <p>Observación</p> <p>Análisis de contenido</p>

CATEGORIA	SUBCATEGORÍA	INTERROGANTE	FUENTE DE INFORMACION	SUJETO DE INFORMACION	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><u>Monitoreo y Control</u></p> <p>Consta de aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.</p>	<p>Entradas</p> <p>Herramientas y técnicas</p> <p>Salidas</p>	<p>¿Existe un formulario, plantilla, o memo que deba llenarse cuando se requiere hacer un cambio al plan original del proyecto?</p> <p>¿Quién es responsable de aprobar los cambios al plan de proyectos?</p> <p>¿Con que frecuencia se controla el cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido en el cronograma?</p> <p>¿Con que frecuencia se comunica la situación del proyecto a los involucrados e interesados?</p>	<p>Manuales y procedimientos de la Municipalidad</p> <p>Archivos de proyectos anteriores del subproceso de Intención Social</p> <p>Manuales internos de herramientas de apoyo a la Gestión de Proyectos</p> <p>Programa de gobierno de la Municipalidad de Alajuela, 2016-2020</p> <p>Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2023</p>	<p>Vicealcaldesa de la Municipalidad de Alajuela</p> <p>Coordinadora de Desarrollo Social</p> <p>Coordinadora de Desarrollo Cultural, deportivo y recreativo</p> <p>Director de Planificación</p> <p>Designada a la oficina de proyectos</p>	<p>Entrevista</p> <p>Observación</p> <p>Análisis de contenido</p>

CATEGORIA	SUBCATEGORÍA	INTERROGANTE	FUENTE DE INFORMACION	SUJETO DE INFORMACION	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><u>Cierre</u></p> <p>Consta de aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.</p>	<p>Entradas</p> <p>Herramientas y técnicas</p> <p>Salidas</p>	<p>¿Quién es responsable de cerrar el proyecto?</p> <p>¿Existen documentos específicos para dar por terminado un proyecto?</p> <p>¿Quién es responsable de finiquitar los contratos requeridos para los proyectos?</p> <p>¿Se archiva los documentos relativos a cada proyecto al momento del cierre?</p> <p>¿Existe un repositorio de lecciones aprendidas?</p> <p>De existir un repositorio: ¿es éste un documento accesible de consulta para los involucrados?</p>	<p>Manuales y procedimientos de la Municipalidad</p> <p>Archivos de proyectos anteriores del subproceso de Intención Social</p> <p>Manuales internos de herramientas de apoyo a la Gestión de Proyectos</p> <p>Documentos regulatorios y políticas internas de la Municipalidad de Alajuela</p> <p>Programa de gobierno de la Municipalidad de Alajuela, 2016-2020</p> <p>Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2023</p>	<p>Vicealcaldesa de la Municipalidad de Alajuela</p> <p>Coordinadora de Desarrollo Social</p> <p>Coordinadora de Desarrollo Cultural, deportivo y recreativo</p> <p>Director de Planificación</p> <p>Designada a la oficina de proyectos</p>	<p>Entrevista</p> <p>Observación</p> <p>Análisis de contenido</p>

Fuente: Elaboración propia

Nota: Debido a que las salidas se pueden utilizar como entradas según el proceso y viceversa, las subcategorías y los aspectos a considerar en cada una de ellas se aplican a lo largo del estudio.

Las definiciones de las subcategorías para la siguiente investigación son:

Entradas

Es cualquier elemento, interno o externo del proyecto que sea requerido por un proceso antes de que dicho proceso continúe. Puede ser un resultado de un proceso predecesor. (PMI, 2013, pág. 541)

Dentro de estas se toman en cuenta: caso de negocio, acuerdos, factores ambientales de la empresa, planes, activos de los proceso de la organización, documentación de requisitos, lista de actividades, desglose de recursos, cronograma de actividades, estimación de costos, calendarios del proyecto, registro de interesados, registro y estrategias de supuestos y riesgos, entre otros.

Herramientas y técnicas

Uso de plantillas o programas de *software* utilizados al realizar una actividad para producir un resultado. (PMI, 2013, pág. 548).

El juicio experto, las reuniones, los estudios comparativos, generación de alternativas, determinación de dependencias, *software* de gestión de proyectos, uso de método de ruta o cadena crítica, análisis de ofertas de proveedores, herramientas de calidad, organigramas y descripciones de cargos, capacitación, reconocimiento y recompensas, modelos y métodos de comunicación, son parte de las herramientas y técnicas a tomar en cuenta.

Salidas

Es el producto, resultado o servicio generado por un proceso. Puede ser un dato inicial para un proceso sucesor. (PMI, 2013, pág. 563)

En esta subcategoría se busca conocer la gestión de las actualizaciones a los documentos de los proyectos, las solicitudes de cambio, los informes de desempeño, lista de hitos, etcétera.

3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la investigación se recurre a tres tipos de técnicas, las cuales se desglosan a continuación.

3.5.1 Entrevistas dirigidas: son semiestructuradas y en ellas se usa una lista de áreas hacia las que hay que enfocar las preguntas, es decir, se utiliza una guía de temas. El entrevistador permite que los participantes se expresen con libertad con respecto a todos los temas de la lista y registra sus respuestas con frecuencia mediante grabadora. (Monje, 2011, pág. 149).

En otra de las fuentes consultadas, sus autores señalan: Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. (Sampieri et al, 2014, pág. 403)

Con el fin de aplicar esta técnica, se utilizará una guía de entrevista como instrumento dirigido a cada participante de forma personal e individual. Debido a la gran cantidad de información a recolectar, se realizan grabaciones de audio con el fin de examinar y transcribir la información obtenida a texto.

3.5.2 Observación simple, no regulada o no controlada: solo se tiene unos lineamientos generales para la observación sobre aspectos del fenómeno que el investigador tiene interés en conocer. (Monje, 2011, pág. 153).

Otra autora consultada, utiliza el nombre de “Observación no cooperativa o no participante” para este tipo de observación con la siguiente descripción: El observador vigila la situación, de forma abierta o escondida, pero no participa en ella. Es decir, no se involucra con los sujetos observados. (Borda Pérez, 2013)

Las visitas a las instalaciones de la MA permiten observar el comportamiento del personal del Subproceso de Inserción Social que conforman la Actividad General de Desarrollo Cultural, Deportivo y recreativo así como su interacción con otras áreas relacionadas y la disposición y archivo de la información histórica y lecciones aprendidas de los proyectos. El instrumento de medición en este caso son las anotaciones hechas durante la observación.

3.5.3 Análisis de contenido: se considera una técnica indirecta que consiste en el análisis de la realidad social a través de la observación y el análisis de los documentos que se crean o producen en ella. Se trata de una técnica que combina la observación y el análisis documental. (Monje, 2011, pág. 157)

A esta técnica también se le llama “Documentos, registros materiales y artefactos” y se indica que una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Un punto muy importante es que el investigador debe verificar que el material sea auténtico y que se encuentre en buen estado (Sampieri et al, 2014, pág. 416).

A través de esta técnica se logra identificar los procesos, métodos y técnicas de administración de proyectos utilizadas en la MA de acuerdo con la documentación institucional en cuanto a manuales, plantillas, formularios y datos históricos de proyectos anteriores en caso de que esta información haya sido archivada y se logre tener acceso a la misma. Se presentan fichas de los documentos revisados, con los hallazgos y comentarios al respecto como el instrumento de medición.

3.6 Procesamiento y análisis de datos

En cuanto a este apartado, al ser datos cualitativos, se recauda gran cantidad de información producto de las entrevistas, observación y análisis documental. De acuerdo con Carlos Arturo Monje (2011), el análisis de los resultados se realiza en tres etapas o fases:

- Fase de descubrimiento en la cual se leen reiteradamente los datos
- Fase de codificación en la que se reúnen y analizan los datos según su semejanza y categoría
- Fase de relativización de los datos, consiste en la interpretación de la información según las fuentes.

Con el objetivo de procesar los datos, se busca reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información, a través de herramientas como *Microsoft Word* y *Microsoft Excel*, para la presentación de simbología, cronogramas y otros.

Para el análisis de datos recopilados durante las entrevistas, se utilizan tablas comparativas mostrando la categoría, preguntas y las respuestas de cada uno de los entrevistados.

Tanto Monje como Sampieri y sus coautores concuerdan en que existen varios tipos de triangulación (de datos, del investigador, teórica, metodológica); en el caso de esta investigación, se utiliza la triangulación de datos para comprobar la concordancia de los datos recogidos de cada uno de los sujetos de información con el fin de compararlos o contrastarlos con las fuentes consultadas.

CAPÍTULO IV. Análisis de resultados

En el capítulo que se desarrolla a continuación, se presenta el análisis de la información obtenida durante las entrevistas, observación y la información documental recuperada con el fin de conocer la situación actual de la MA en materia de gestión de proyectos de índole cultural y artística.

4.1 Situación actual

Para cada uno de los grupos de proceso que constituyen las categorías de esta investigación, se aplicaron preguntas abiertas con base en una guía de entrevista disponible en el Apéndice A (Guía de Entrevista semiestructurada). Además se utilizaron otras técnicas como la observación (Apéndice B) y el análisis documental (Apéndice C) Se muestra a continuación un compendio de las respuestas recopiladas.

Cuadro 4.1 Situación actual, Categoría: Inicio

INICIO

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
		VICEALCALDESA	ENCARGADA DE DESARROLLO SOCIAL	ENCARGADA DE DESARROLLO CULTURAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	ENCARGADA DE OFICINA DE PROYECTOS
	¿Existe un acta de constitución del proyecto?	Sí, se le llama Guía de perfil de proyecto	Existe una guía que se llena para proyectos de desarrollo Local (PRODELs) que son los que propone el alcalde	Se usa el perfil de proyecto que sugiere la Contraloría General de la República	Hay una guía de perfil de proyecto que contiene datos básicos tales como: justificación, alineamiento con planes, meta, cronograma, presupuesto	Se creó hace muchos años en la Municipalidad un perfil de proyectos que es una plantilla con antecedentes, objetivos, cronograma (por fechas), presupuesto, responsable, y los entregables por plazo y el tipo de cambio, pero no contempla las 10 áreas del conocimiento, y en cuanto a los 5 procesos no hay cierre ni un acta de constitución al inicio, tampoco tanto control ni seguimiento
	¿Quién y cómo se identifican a los interesados de cada proyecto?	Cuando el alcalde sugiere un proyecto, es porque ya tuvo hizo visitas o tuvo reuniones con alguna comunidad específica, por lo que en el Perfil de proyecto ya se sabe a quienes se busca beneficiar	Por lo general el síndico y/o el Concejo de distritito del lugar indican el publico meta así como los posibles inconvenientes, etc	El gerente de proyecto a cargo se reúne con los interesados o con el síndico.	Hay que considerar que hay diferentes tipos de proyectos: Unos son ejecutados directamente por la Municipalidad, otros por las Asociaciones de Desarrollo.En los que ejecuta la municipalidad, los gerentes de proyecto deben cumplir una normativa y hacer un análisis de los involucrados como parte de los requisitos	Depende de si el proyecto lo propone el alcalde , un síndico, etc. Los encargados saben a quien se contacta para cada proyecto.
	¿Cómo se definen los detalles del proyecto?	Se hacen reuniones físicas o telefónicas con el síndico, Concejo de distrito o Asociación de desarrollo	En reuniones o llamadas con la comunidad o a traves del síndico y concejo de distrito	Por lo general a través del síndico. Lo que se requiere varía dependiendo de cada proyecto y se definen detalles según la experiencia en actividades previas similares	A grandes rasgos, van de acuerdo al Plan de desarrollo Cantonal y al Plan de gobierno. Los gerentes de proyecto ahondan en los detalles y requerimientos	Es parte de lo que va en el perfil de proyeco, pues debe ser específico
	¿Se cuenta con un documento donde se mantenga un registro de interesados de cada proyecto?	No a nivel general (solo lo que está en Merlink) pero las encargadas guardan sus propios archivos.	Todo queda registrado en la plataforma Merlink, pero también cada encargada guarda su propia	Se busca transparencia a nivel nacional, por lo que todo queda en Merlink. Además los perfiles de	Cada gerente de proyectos archiva a su manera (físico o digital).	Se sabe quien es el publico meta o comunidad beneficiada y en el caso de Prodelos se dice cual es la

Respecto al proceso de Inicio, las cinco personas entrevistadas coinciden en que el documento llamado Perfil de proyecto funge como un Acta de constitución, el cual es un documento estándar oficializado creado y utilizado en la MA desde el 2004.

A través del análisis documental, se comprueba que el perfil de proyecto diseñado por la MA cuenta con la siguiente información:

*Distrito	*Unidad ejecutora del proyecto
*Cédula jurídica	*Gerente institucional del proyecto
*Título y número de proyecto	*Ubicación geográfica
*Población meta	*Fecha en que iniciará,
*Duración	*Aporte municipal (presupuesto)
*Antecedentes y justificación	*Objetivo a largo plazo
*Objetivo estratégico	*Objetivo específico
*Meta estratégica	*Indicadores del logro de los objetivos
*Resultados esperados	*Cronograma de actividades
*Insumos (en mano de obra, materiales)	*Costo de contrataciones
*Resumen de presupuesto	* Quién elaboró el perfil
*Quién lo recibe	*Quién lo revisa y quien lo aprueba
*Fechas y firmas.	

En ese mismo documento, se considera que el registro de interesados está en la información de la población meta y los requisitos recopilados a través de reuniones. A través de la observación se puede corroborar que algunas personas entrevistadas mantienen esa información impresa y otras en formato digital en sus computadoras. Se concluye que los datos recopilados de la entrevista, la observación y el análisis documental, coinciden unos con otros.

Las respuestas obtenidas respecto a la categoría de Planificación, se muestran en el cuadro 4.2

Cuadro 4.2 Situación Actual, Categoría Planificación

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
		VICEALCALDESA	ENCARGADA DE DESARROLLO SOCIAL	ENCARGADA DE DESARROLLO CULTURAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	ENCARGADA DE OFICINA DE PROYECTOS
PLANIFICACIÓN	¿Quién hace la planificación de los proyectos?	Los proyectos los propone el alcalde o los grupos de jóvenes, niños u otros o bien las comunidades pero cada encargado del proyecto hace su plan.	Al llenar el perfil de proyecto, éste se envía a Planificación, luego al Alcalde y éste lo aprueba se asigna el presupuesto y se pasa al Concejo Municipal y luego a la Contraloría para aprobación final y pasar a la ejecución. Cada encargado o gerente de proyecto define luego las actividades que se agregan al software Delphos	Lo que se planifica son básicamente las actividades para lograr la meta o el objetivo, se hace de forma general, no tan específico para riesgos, recursos humanos, o cualquier otra área.	El departamento de planificación se reúne con el Alcalde y los encargados de proyectos para ver los avances y hacer evaluaciones de desempeño, pero no se planifican los proyectos pues es labor de cada área a cargo.	Se da la meta y el contacto del interesado a cada encargada, la cual agrega datos en el perfil de proyecto. Sin embargo la planificación no es estandar, no contempla todas las áreas del conocimiento o no se planifica bien. Por ejemplo: los costos se calculan mal y por eso hay que hacer modificación al presupuesto o se hace solo hasta donde alcance el dinero
	¿Cómo se define el alcance del proyecto?	Según el objetivo de cada proyecto	Se manejan los objetivos de acuerdo al plan de gobierno del alcalde, plan de desarrollo nacional y plan de desarrollo cantonal según las pretensiones de los síndicos	Se trata de poner en el perfil los indicadores y resultados esperados que son los que miden el cumplimiento del alcance de acuerdo a los objetivos	Es de acuerdo al objetivo de cada proyecto	Según los objetivos. Por lo general si se necesita variar el alcance, lo que mas se afecta es el presupuesto
	¿Existe un documento para indicar cómo se va definir, dar seguimiento y verificar el alcance?	No hay un documento específico para esto pero el perfil de proyecto, el cronograma de actividades (Delphos) y los indicadores deben ser específicos respecto al alcance de cada proyecto	No hay un documento como tal. Sino que el perfil de proyecto debe contar con los objetivos e indicadores que son los que definen el alcance	No tenemos plantillas o documentos específicos pero sí se mide el alcance según los objetivos	En las evaluaciones trimestrales y semestrales al personal se mide el cumplimiento del alcance (además de tiempo y costo)	No hay un documento como tal, solo se mide que se cumplan los objetivos planteados dentro del tiempo, presupuesto e indicadores

Continuación de categoría Planificación

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
PLANIFICACIÓN	¿Cómo se planifica la información a comunicar a nivel externo y externo?	Cada asignada al proyecto lo define según quien sea la comunidad, síndico, Asociación o Junta de desarrollo Interesada. A nivel general de la Municipalidad, se hace a través del informe anual del alcalde y facebook municipal	La encargada del proyecto se comunica con concejo de distritito y sindico del lugar para definir publico meta, inconvenientes, etc. Si hace falta, se hablar por teléfono o se acuerda una reunión	Por teléfono en reuniones o a través del síndico de la comunidad beneficiada	No esta dentro del perfil de proyecto, no se documenta o planea la frecuencia, medio, a quien, etc	Las encargadas de cada proyecto lo manejan a su manera, pero casi siempre se hace solo al final un comunicado en el perfil de Facebook de la Municipalidad o en el informe anual de labores que hace el alcalde. A nivel interno tampoco hay buena comunicación entre departamentos, no siempre se sabe que se está ejecutando.
	¿Cómo se definen los requisitos del proyecto? ¿Existe una lista de requisitos por cumplir?	El perfil del proyecto debe contar con especificaciones claras. A nivel legal en el caso de eventos de concentracion masiva, hay manual de desechos sólidos, permisos, seguridad, etc que se deben cumplir como parte de los requisitos para su ejecución	Si se debe subcontratar o adjudicar, los gerentes de proyecto plantean los requerimientos, el alcalde los revisa y da el visto bueno si él concuerda	Al igual que el alcance, va acorde a los objetivos según lo que haya planteado el alcalde, síndico o quien haya hecho la propuesta de proyecto, debe ser específico	En el perfil de proyecto, la encargada debe colocar especificaciones de lo que se espera del proyecto, es decir lo que se espera alcanzar.	El encargado de cada proyecto debe definir los requisitos con los interesados, siempre que estén dentro de las metas u objetivos establecidos para que sean acorde a los planes estratégicos de la Municipalidad. El perfil de proyecto debe contar con especificaciones al respecto
	¿Se hace un listado de actividades previo a la ejecución? ¿se agregan esas actividades a un cronograma para cumplir con las fechas especificadas?	Si claro, es labor de cada encargado de proyecto y se evalua su cumplimiento	Si, cada encargada de un proyecto hace una lista de las actividades y la manda a Planificación para que se incluya en Delphos	Si, es el cronograma de actividades que se ve en Delphos y del que se reciben alertas diarias para cumplir con todo e ir actualizando los avances	El departamento de Planificación incluye en Delphos las actividades que la encargada de proyecto definio para alcanzar el objetivo y se hacen evaluaciones periodicas del cumplimiento de alcance, tiempo y costo	Sí, los encargados de proyectos establecen las actividades y la duración de cada una de acuerdo a su experiencia, esa información se incluye en Delphos y se envían alertas automáticas a cada persona que tiene un proyecto a cargo, aunque no siempre lo actualizan con la frecuencia deseada

Continuación de categoría Planificación

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
PLANIFICACIÓN	¿Cómo se calcula la duración de las actividades?	De acuerdo a la experiencia en proyectos anteriores de la persona encargada	Por lo que ya se haya hecho antes. A veces puede atrasarse alguna actividad porque dependemos de factores externos como en los casos de licitación: cuando hay apelaciones se retrasa lo planeado	Según la fecha en que se espera concluir o entregar un proyecto. Si por ejemplo tengo 6 meses para cumplirlo, las actividades las calculo de manera que las cumpla en 6 meses o menos	Cada encargada de proyecto lo hace de acuerdo a la experiencia y tomando en cuenta los plazos establecidos por ley tenga para entregarse antes de "x" fecha para evitar por ejemplo la revalidación de presupuesto por la Contraloría o por el Concejo Municipal.	Los encargados de proyectos establecen las actividades y la duración de cada una de acuerdo a su experiencia
	¿Cómo se estiman los recursos que se necesitan para el desarrollo de las actividades? (materiales, personas, equipos)	Depende del tipo de actividad, por ejemplo para eventos de concentración masiva, hay un manual de desechos sólidos, permisos, seguridad, etc que se deben cumplir	Prácticamente todo se subcontrata porque la Municipalidad no tiene personal suficiente para algunos eventos, igual esas personas o empresas que se subcontratan proveen los materiales o equipos requeridos	En muchos casos la municipalidad funge como Patrocinador de espacios culturales, entonces se contrata un promotor que a su vez subcontrata todo, o bien se hace una licitación y se reciben ofertas a través de Merlink	Igual, depende de la experiencia de cada una, de lo que le indique el síndico o representante de los interesados del proyecto	En el perfil del proyecto debe indicarse de forma detallada las especificaciones para que pueda ir a licitación y el oferente es quien provee diseño, personal, materiales, etc
	¿Cómo se hace el estimado de los costos del proyecto?	El alcalde define los presupuestos generales para cada "subproceso" o departamento del organigrama, luego el encargado de proyectos distribuye los montos para cada proyecto para aprobación del alcalde	Los gerentes de proyecto calculan el costo, el alcalde lo aprueba	Depende de la fuente del dinero del presupuesto, por ejemplo: Un proyecto como "Agenda Juventud" tiene un presupuesto municipal de 40 millones aproximadamente, pero el "Comité Cantonal de la Persona Joven" cuenta con 5 millones que vienen del presupuesto gubernamental que da el Ministerio de cultura y Juventud	El alcalde establece un presupuesto ordinario municipal que se distribuye por Subproceso, por ejemplo para "Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreativo" en el 2017 había casi 364 millones que se distribuyen para proyectos, mantenimiento del teatro municipal y de bibliotecas virtuales, por ejemplo.	La encargada asigna un presupuesto según lo acordado con el alcalde, pero a veces no se planifica bien ya que no alcanza o mas bien sobra el dinero y por eso hay que hacer modificación al presupuesto o se hace solo hasta donde alcance el dinero.

Continuación de categoría Planificación

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
PLANIFICACIÓN	¿Existe un registro de riesgos? ¿Existe un plan para evitar la materialización de los riesgos conocidos?	Si, hay un software específico de riesgos	Hay un software en que se manejan riesgos de la Unidad (no de cada proyecto) por ejemplo: proveedores no capacitados	En proyectos culturales de participación masiva se toman en cuenta riesgos como la lluvia, por lo que dentro de la logística se incluye el alquiler de toldos, además de otras cosas que se debe cumplir a nivel legal como cabinas sanitarias, cumplir con la Ley 7600 (rampas), sillas para invitados, etc.	No lo hace el depto de planificación, pero sé que por ejemplo a nivel de presupuesto cada encargada debe tomar que dependiendo de la época del año cierto bienes son mas caros debido a la temporada alta o bien un aumento de inflación anual.	Dentro de Planificación no se hace pero hay una oficina de Control interno de riesgos. El software Delphos continuo lo maneja Control Interno, únicamente, no las encargadas de proyecto
	¿Quién y cómo se definen los roles y responsabilidades del equipo de proyecto?	Ya hay encargadas por Subproceso y actividades generales, ellas se encargan de adquirir y supervisar todo lo requerido para cumplir con cada proyecto	Las encargadas son las responsables de cada proyecto que se les asigna, ellas mismas deben asegurarse de que se cumplan todos los requerimientos	La encargada o gerente de proyectos supervisa el recurso técnico y profesional y analizan la contratación (no hay otro responsable)	Las actividades que se incluyen dentro del cronograma de Delphos lleva el nombre de la persona responsable que debe ir actualizando el cumplimiento	En el perfil de proyecto se indica quien es responsable y esa persona es la que recibe las alertas de Delphos para el cumplimiento
	¿Quién y cómo se asigna al personal al proyecto?	Todo lo que esté fuera del alcance municipal es subcontratado	No hay personal por proyecto, cada encargada hace su trabajo sola y contrata externamente el personal requerido a través de los proveedores	Solo la responsable es personal directo del proyecto, el resto son trámites ordinarios dentro de la Municipalidad o se subcontrata personal para instalar toldos, rampas, sonido, limpieza, seguridad, etc	Lo asigna cada Proceso o área, no compete a Planificación	El personal a cargo de cada jefe de proceso ya tiene el personal para cada actividad, quienes se responsabilizan por los proyectos que se les asigna

En cuanto a los grupos de proceso de Planificación, los entrevistados consideran que los proyectos a ejecutar los propone el Alcalde junto con otros departamentos municipales y estos se plasman en el Plan de Desarrollo Cantonal (diez años plazo) o en el Programa de Gobierno (cinco años plazo), descritos con mayor detalle en la página ocho.

Sin embargo, a través del análisis documental, se detecta que no se traza un plan que contemple todos los aspectos, tales como la gestión de riesgos, de las comunicaciones ni de los recursos humanos.

Respecto a las preguntas relacionadas con la gestión del alcance, los sujetos de información opinan que dentro del perfil de proyecto que elaboran se encuentra la definición del alcance, la recopilación de requisitos y el desglose de trabajo.

El análisis documental confirma que en efecto la información del perfil de proyecto junto con los datos ingresados en *Delphos*, son herramientas indispensables para definir el alcance y crear el desglose de trabajo.

En las nueve visitas efectuadas a la MA se observa que el alcance de los proyectos es un tema recurrente entre los involucrados en los proyectos culturales así como un factor indispensable para el proceso de Planificación.

En cuanto a la gestión de tiempo, se establece un cronograma con la secuencia, duración de las actividades y la estimación de recursos de las mismas. Todos estos datos se plasman en el perfil de proyecto y se trasladan al *software Delphos*, el cual constituye la herramienta para el seguimiento de las actividades por cumplir de acuerdo con las estimaciones de las encargadas de los proyectos (llamadas también Gerentes institucionales del proyecto).

El análisis documental así como la observación corroboran que las actividades se planifican a través de un cronograma, se definen y secuencian las actividades.

En relación con la gestión de los costos, el presupuesto para cada Subproceso o Actividad general (según organigrama) lo asigna el alcalde. De ese monto general, las encargadas estiman el costo de los proyectos basándose principalmente en experiencias previas.

De acuerdo con el informe del Presupuesto municipal del año 2017, del total de ingresos municipales por un monto de ¢5.985.000.000,00, el valor correspondiente a proyectos educativos, culturales y deportivos es de ¢363.226.885,02, lo cual corresponde al 6.06% del presupuesto.

Asimismo, el Comité Cantonal de la Persona Joven en Alajuela recibe un monto de aproximadamente seis millones y medio al año, provenientes del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) el cual se calcula con base en una estimación propia en virtud de los aportes recibidos en años anteriores, dado que la comunicación del monto correspondiente se realiza posterior a la elaboración del presupuesto. Ese monto constituye el 0,03% de presupuesto ordinario municipal. Este comité realiza reuniones mensuales con personas del cantón para planear actividades en las que se utilice ese presupuesto, en cuyo caso la Municipalidad es la entidad ejecutora y el MCJ el patrocinador.

Por otra parte, se elige al proveedor que ofrezca el mejor precio.

La encargada de la oficina de proyectos considera que las Gerentes institucionales de proyectos asignan un presupuesto según lo acordado con el alcalde, pero según sus palabras, algunas veces no alcanza o por el contrario sobra dinero y esto deriva en modificaciones al presupuesto y en otros casos solo se ejecutan los proyectos hasta donde alcance el dinero.

La observación y el análisis documental confirman que existe un presupuesto ordinario municipal cuyos dineros son distribuidos anualmente por el alcalde. Un documento en *Microsoft Excel* indica la clasificación económica de ingresos, los gastos, el presupuesto general, el origen y aplicación, los cuadros de sueldos de los recursos humanos, del salario base del alcalde y la vicealcaldesa, un cuadro de deudas y otro de transferencias, anexos y justificación de ingresos.

Acerca de la planificación de la gestión de la calidad, los entrevistados concuerdan en que los encargados de cada proyecto deben definir los requisitos con los interesados, y que estos se encuentren dentro de las metas u objetivos establecidos según los planes estratégicos de la Municipalidad. El perfil de proyecto debe contar con especificaciones al respecto.

El análisis documental refleja que en el perfil de proyecto y en Mer-Link sí se especifican los requisitos del proyecto y las contrataciones, sin embargo no se encuentran documentos donde se utilice alguna de las siete herramientas de la calidad, o listas de verificación de la calidad.

Respecto a la gestión de los Recursos Humanos, los sujetos de información comentan que la MA les da capacitaciones y charlas de diversos temas para mejorar el servicio al cliente, trabajo en equipo y otros aspectos. Las Gerentes institucionales de proyecto recibieron una capacitación general para aprender a utilizar *Delphos* hace aproximadamente cinco años.

La MA recientemente contrató a la Universidad Nacional (UNA) la cual se encuentra realizando un proceso con duración de un año, para constituir una oficina de administración proyectos (OAP) en la

MA. El primer entregable es un diagnóstico de madurez, luego una Propuesta de diseño de un modelo de administración por resultados de proyectos para la MA, seguido de una Matriz de planes de unidades ejecutoras alineados con los objetivos estratégicos de la MA y finalizando con la Propuesta de constitución de la OAP en la Municipalidad de Alajuela. La UNA no propone una guía de gestión de proyectos ni formularios o plantillas específicas para el área de estudio de la presente investigación.

Sobre la gestión de las comunicaciones, las encargadas de proyecto entrevistadas mencionan que tienen al menos una reunión con el síndico representante de la comunidad beneficiaria para conocer requisitos, pero no se establece un plan de comunicación. El Director de Planificación señala que las comunicaciones quedan documentadas en la bitácora del proyecto. Gracias al análisis documental, se corrobora que no hay documentación estándar que indique la frecuencia, medio y contacto para comentar el estado del proyecto.

Referente al plan, identificación, análisis y respuesta a los riesgos, todos los sujetos de información tienen años en su puesto laboral, por ello argumentan que por experiencia conocen y aplican estrategias de respuesta a contingencias, especialmente en eventos masivos (culturales, deportivos y recreativos). Por ejemplo: rentan toldos cuando hay probabilidad de lluvia, ya que son riesgos conocidos que se dan comúnmente.

En el análisis documental queda claro que en el perfil de proyecto no se mencionan riesgos, no se hace análisis cualitativo o cuantitativo de los mismos ni se realiza un ejercicio de análisis FODA. Se observa que hay una oficina de Control Interno de riesgos que utiliza la versión “*Continuum*” de *Delphos* y se manejan riesgos de la Unidad pero no de cada proyecto, ya que solamente Control interno de Riesgos tiene acceso a esa sección del *software*.

En cuanto a la planificación de las adquisiciones, los entrevistados confirman que siguen todos los pasos estipulados por ley para compras por medio de la plataforma digital Mer-Link y se elige al proveedor de acuerdo con el precio y el análisis legal y técnico.

En documentos impresos que muestra la encargada de la oficina de proyectos, constan las páginas de análisis de proveedores y las recomendaciones técnicas y legales para la contratación.

En consideración al plan de gestión de interesados, los sujetos de información reafirman que se identifican en el perfil de proyecto y se hace reuniones al inicio y eventualmente alguna otra reunión que se requiera. Los documentos muestran que efectivamente el perfil de proyecto muestra quiénes son los interesados o beneficiarios, pero no fue posible observar documentación que muestre la existencia de un plan.

En el cuadro 4.3 a continuación, se muestran las respuestas de las personas entrevistadas respecto a los procesos en la categoría Ejecución.

Cuadro 4.3 Situación actual, categoría: Ejecución

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
		VICEALCALDESA	ENCARGADA DE DESARROLLO SOCIAL	ENCARGADA DE DESARROLLO CULTURAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	ENCARGADA DE OFICINA DE PROYECTOS
EJECUCIÓN	¿Cuáles aspectos se le evalúa al personal en cuanto a la gestión de los proyectos?	Cada mes los directores de área evalúan el avance de proyecto, cada 3 meses se reúnen la alcaldía, Planificación y los gerentes de proyectos y cada 6 meses se hace la evaluación de la Gestión	Se evalúa al personal en el tiempo, costo y logro de las metas u objetivos del proyecto	Que se cumpla con los plazos, con el presupuesto y con los objetivos.	Se evalúa tiempo, costo y alcance por medio de indicadores de procesos, de producto y eficiencia. Se hace 2 veces al año (semestral) y el incumplimiento podría ser sancionado incluso con despido	Se evalúa a los gerentes de proyecto cada 6 meses (según lo pide la Contraloría) pero también se hace de forma trimestral a nivel interno. No se evalúan los proyectos, sino a los responsables, pero solo en los 3 aspectos básicos, no se evalúa la gestión de riesgos, de involucrados, etc.
	¿Existe un software de gestión de proyectos?	Se usa Delphos	Sí, se utiliza Delphos hace unos 5 años	Solamente se usa Delphos, ahí se registran las tareas y el cronograma	El software para gestión de proyectos es Delphos, se usa para monitorear y controlar en tiempo real (a través de web) y todos los gerentes de proyecto tienen acceso, los gerentes de proyecto están obligados a utilizarlo	Los gerentes o encargados de proyecto deben actualizar Delphos con sus avances (con ayuda de las alertas automáticas que reciben) y deben utilizarlo porque es la base con que se evalúa al personal que maneja proyectos.
	¿Se capacita al personal respecto a las mejores prácticas en la gestión de proyectos?	Empíricamente conocen acerca del cronograma de actividades y el diagrama de Gantt que ven en Delphos, están más familiarizados con tiempo, costo y alcance, pero nada más.	Se dio una capacitación básica, muy general hace 5 años	No, se da capacitación en temas más generales, pero no en administración de proyectos	El nuevo modelo de Gestión de proyectos que se va a implementar involucra un componente de capacitación y acompañamiento según PMBok	La capacitación de hace unos años fue acerca de Delphos. El nuevo modelo (UNA) tendrá una etapa de capacitación que durará 6 meses.

Continuación de categoría Ejecución

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
EJECUCIÓN	¿Cómo se gestionan las solicitudes de cambio? ¿Quién aprueba las solicitudes de cambio? ¿Con qué frecuencia? ¿Se documentan?	Desconozco si hay un proceso específico para esto, probablemente depende del manejo de cada gerente de proyecto	Si la solicitud de cambio viene del encargado debe documentarse, si es PRODELO va a mesa de concertación y luego al Concejo para la aprobación. Por mi parte, lo llevo todo digital	Si el proyecto ya esta en ejecución no se puede hacer nada, si es previo se hace un cambio de meta o una modificación presupuestaria. Casi nunca se archiva nada porque toda la informacion queda en Merlink y en Delphos	Cada gerente de proyectos debe llevar una bitácora que forma un expediente de proyecto para ver los pasos que llevaron al objetivo final. El expediente lo archiva cada gerente de proyecto (físico o digital)	Se archiva en el expediente de cada uno de los proyectos. Los PRODELOS sí se archivan físicamente, pero las encargadas de los demas proyectos por lo general solo lo llevan digital, es decir cada quien lo lleva a su manera (no está estandarizado).
	¿Cómo se define la calidad?	Desde que se plantea un proyecto debe conocerse muy bien qué es lo que se busca, ademas en el perfil de proyecto deben indicarse los indicadores y resultados esperados	La experiencia nos ha llevado a aprender que todo se debe especificar con bastante claridad en el cartel de licitación para asegurarse de obtener exactamente lo que se busca. Claro, a veces hay apelaciones de los mismos oferentes porque creen que no se da oportunidad por esas mismas especificaciones	Cada gerente de proyecto es responsable de la supervisión del recurso técnico y profesional. Ellos mismos analizan la contratación, no hay otro responsable de asegurarse de cumplir con los requerimientos.	Es parte de lo que busca el perfil de proyecto para medir los indicadores que se evaluan a cada encargado o gerente de proyecto.	Es algo que se acuerda con el alcalde, sindico, Asociación de desarrollo o quien haya planteado el proyecto. Debe ser específico y cada encargada se asegura de alcanzar los estándares deseados
	¿Cuáles factores o indicadores se utilizan para medir la calidad? (cumplimiento de requerimientos específicos)	Depende de cada proyecto, cada uno tiene objetivos, indicadores y resultados que se buscan. Lo ideal es cumplir con el plazo, dentro del presupuesto y que la población meta quede conforme	Parte de la calidad es asegurarse de cumplir con las actividades en los plazos establecidos, en ese sentido las alertas de Delphos ayudan a cumplir con los requerimientos	No hay un formato o machote para medirlo en cada proyecto por igual, solo depende de la supervisión de cada responsable que se cumpla con lo que se quiera para cada proyecto específico	Se utilizan los indicadores que se hayan mencionado para cada proyecto, así como que se cumplan los objetivos estratégicos y que se demuestren los resultados esperados	No hay un estandar, depende de cada proyecto

Continuación de categoría Ejecución

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
EJECUCIÓN	¿Cuál es el proceso para definir las adquisiciones o compras?	En los PRODELLOS se envían invitaciones a algunos oferentes, en los proyectos directamente municipales, se colocan las especificaciones para las licitaciones en la plataforma digital gubernamental llamada Merlink y participan cuantos oferentes lo deseen	Se presenta el proyecto a la plataforma Merlink, entre varios oferentes, se elige a uno por el que ofrezca todo lo que se solicita a un menor precio	Después de recibir las ofertas a través de Merlink, se hace un análisis técnico y uno legal, si nadie apela, se hace un contrato que debe aprobar la alcaldía, se genera la orden de compra y hasta ese momento se puede dar inicio al proyecto	Los gerentes de proyecto plantean los requerimientos en Merlink (con el visto bueno del alcalde), luego el gerente de proyecto lo manda a proveeduría, que a su vez asigna un proveedor que publica el cartel y establece la fecha de apertura de ofertas y fecha de recibimiento, al cubrirse ese plazo, entregan las ofertas recibidas para la	El gerente es responsable de la contratación administrativa, se apoya en el departamento de Proveeduría y en Merlink.
	¿Cuáles son criterios para la selección de proveedores?	Se selecciona al proveedor que ofrezca el menor precio.	Se elige a uno por el que ofrezca todo lo que se solicita a un menor precio	Se elige al que cumple con todo lo especificado, que tenga todo correcto a nivel legal y técnico y que haya ofrecido un menor precio	Se elige un proveedor por precio, pero algunos no cobran lo que debería según la hora profesional, por lo que se ejecuta el proyecto pero la Contraloría considera que hubo subejecución de presupuesto aunque para Planificación de la Municipalidad se cumple al haber contratado al que ofreció una mejor tarifa	Se elige al que haya ofrecido un mejor precio
	¿Cómo se realiza el análisis de ofertas de proveedores?	Hay un equipo legal y otro técnico que hace el análisis y la recomendación	El análisis "Técnico" lo hace el gerente o encargado del proyecto, revisa que se cumpla con los requerimientos o especificaciones del cartel de licitación. Y el equipo legal apoya en su análisis también	A nivel técnico lo hacen los encargados de proyecto, y a nivel legal lo hace proveeduría (a través de 2 abogados)	Lo hace personal legal y técnico municipal. En el caso de los Prodellos (que los ejecutan las asociaciones de desarrollo con dineros municipales), el personal municipal hace el análisis y recomendación para la contratación.	Las ofertas recibidas se envían a los abogados para su revisión. El encargado del proyecto revisa que se cumpla con todo lo esperado

Continuación de categoría Ejecución

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
EJECUCIÓN	¿Quién administra la base de datos para los riesgos conocidos?	Hay un software donde se lleva un mapa de riesgos, pero no es de uso general sino solo para la oficina de Control interno	Se manejan riesgos de la unidad (no de cada proyecto). Los encargados de proyecto saben qué riesgos pueden presentarse por experiencia y actúan acorde a eso para prevenirlos o evitarlos	Por lo general los riesgos que se consideran corresponden a actividades masivas, en los cuales hay que tomar en cuenta el clima y cumplir con la ley 7600 entre otros. Cada gerente de proyecto hace su propia prevención de riesgos	Las encargadas de cada proyecto conocen de forma empírica que riesgos pueden tener. Muchas veces son a nivel presupuestario (que no alcance la plata o tenga que irse a revalidación), o bien el riesgo de que se atrase un proyecto porque algún oferente presente una apelación a la adjudicación de un proyecto a otro proveedor. Ya ha sucedido que un proyecto se atrase al menos 3 meses por esta causa	Hay una oficina de control interno de riesgos. Se cuenta con Delphos manager y dentro de él <i>Delphos continuo</i> que lo maneja Control Interno, únicamente (no las encargadas de proyecto)
	¿Se incluyen nuevos riesgos identificados?	Desconozco si se manejan algun documento donde se incluyan nuevos posibles riesgos	Cada una lo maneja a su manera, pero no queda documentada la identificación, solo si se materializa porque debe explicarse qué impacto tuvo (en presupuesto, cronograma, etc).	En el perfil de proyecto no se mencionan los riesgos. Depende de cada gerente o encargado del proyecto preveer que podría pasar y actuar de acuerdo a eso.	No es del conocimiento del departamento de Planificación si las encargadas hacen algun registro de ese tipo. Al menos no hay un machote específico para esto.	No existe un registro de riesgos como un apartado del perfil de proyecto, se puede inferir que se consideraron éstos de acuerdo a las contrataciones que se hagan para la actividad cultural o proyecto del área social.
	Cuando se materializa un riesgo ¿cómo se miden las consecuencias?	No recuerdo haber visto un documento en que se midan las consecuencias de un riesgo materializado.	Dependiendo del tipo de riesgo puede que la consecuencia sea obvia, como el atraso del proyecto o el aumento del costo.	Considero que a nivel cultural son pocos los riesgos que no se puedan preveer, si algo pasa, se ve con la jefa en la reunion mensual y por trimestre con Planificación y la alcaldía	No se evalua específicamente los riesgos a nivel de Planificación, sin embargo cuando alguno se materializa afecta algo que sí medimos como el cronograma, alcance y costo	Este es un aspecto por mejorar, porque no se gestionan los riesgos como lo sugiere PMI en el PMBoK
	¿Cuáles métodos y recursos se utilizan para la comunicación a nivel interno y externo?	Los logros de cada proyecto se comunican a nivel general a través de informe anual del alcalde y en el facebook municipal.	La encargada de cada proyecto se comunica por teléfono o reunión con el síndico o comunidad para ver avances, problemas, etc.	informe anual del alcalde y página web municipal (facebook), y cada gerente de proyecto puede necesitar reunirse con los interesados de vez en cuando	Las comunicaciones a nivel general las hace el departamento o proceso de Comunicación y divulgación	Las encargadas de cada proyecto lo manejan a su manera, pero casi siempre se hace solo al final un comunicado en el perfil de Facebook o en el informe anual de labores que hace el alcalde. A nivel interno tampoco hay buena comunicación, no siempre se sabe qué proyectos están ejecutando otros departamentos
	¿Con qué frecuencia se comunica los avances a nivel interno y externo?	Depende de cada proyecto, algunos requieren mas reuniones o llamadas de coordinación que otros	A veces se habla con el síndico solo al inicio para conocer detalles, no hay un plan para comunicar avances y a nivel interno solo lo que se ve en las reuniones trimestrales con la alcaldía y planificación	Debido a que a veces se subcontrata a un productor que se encarga de todo, el encargado de proyecto solo va supervisando que todo se haga, pero no hay necesariamente se coordina una agenda con los beneficiarios del proyecto	Imagino que cada gerente de proyecto se comunica con el público meta de su proyecto con la frecuencia que lo hayan convenido.	En general no hay buena comunicación, sin dida es un área de mejora

En el grupo de procesos de Ejecución, en cuanto a la dirección y gestión del trabajo del proyecto, todos los entrevistados concuerdan en que se hacen reuniones mensuales, trimestrales y semestrales con las encargadas de proyectos para evaluar el cumplimiento del tiempo, costo y logro de las metas u objetivos del proyecto por medio de indicadores de procesos, de producto y eficiencia.

Fue posible corroborar esta información al observar las alertas de *Delphos*, los datos de cumplimiento de cada proyecto y la calificación general de la Municipalidad que se extrae anualmente.

Acerca del aseguramiento de la calidad, cada gerente de proyecto es responsable de la supervisión del recurso técnico y profesional. Ellos mismos analizan la contratación, no hay otro responsable de asegurarse de cumplir con los requerimientos.

La documentación muestra que parte de lo que busca el perfil de proyecto es medir los indicadores que se evalúan a cada encargado para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de acuerdo con cada proyecto.

Referente a la adquisición del equipo de proyecto, cada gerente institucional de proyectos trabaja de forma independiente, sin personal a cargo y solo se subcontrata a través de la plataforma digital Mer-Link a proveedores en distintas áreas o productores de eventos según el proyecto. Debido a que es personal temporal y externo, no se desarrolla y las tareas de dirección apuntan mayormente a la supervisión.

Considerando que en muchas ocasiones la Municipalidad es patrocinador, ejecutor y cliente de sus proyectos, el personal de Recursos Humanos realiza evaluaciones generales del personal cada año y brinda capacitaciones en diversos temas. Las gerentes institucionales mencionan que se les brindó una capacitación básica en *Delphos* hace aproximadamente cinco años.

La revisión documental muestra que se planea capacitar al personal involucrado en proyectos en los próximos meses para diseñar e implementar un modelo de gestión para la administración de proyectos basado en PMBoK®, desarrollado por el PMI® según un acuerdo realizado con la Universidad Nacional (UNA).

Respecto a la gestión de las comunicaciones, las encargadas de proyecto coinciden en su respuesta: cada una maneja a su manera la relación con el público meta de su proyecto. Además comentaron que el proceso de Comunicación y Divulgación informa a la comunidad en general a través de redes sociales los proyectos que se realizaron, y el alcalde rinde su informe anual. La encargada de la oficina de proyectos menciona que a nivel interno tampoco hay buena comunicación, ya que no

siempre se sabe qué proyectos están ejecutando otros departamentos y eso provoca inconformidades con los habitantes.

El análisis documental no muestra plan de comunicaciones en el perfil de proyecto ni en el calendario de actividades en *Delphos*.

De acuerdo con los sujetos de información, la municipalidad sigue la normativa gubernamental respecto a las adquisiciones. Los documentos en Mer-Link y los observados en las oficinas del personal, confirman el cumplimiento de las técnicas de evaluación de propuestas y contratos.

De conformidad con las respuestas de los entrevistados, el análisis documental y la observación, la gestión de la participación de los interesados se considera un área de mejora.

Enseguida se muestran los datos recopilados acerca de la situación actual respecto a la categoría Monitoreo y control en el cuadro 4.4.

Cuadro 4.4 Situación actual, Categoría Monitoreo y control

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
		VICEALCALDESA	ENCARGADA DE DESARROLLO SOCIAL	ENCARGADA DE DESARROLLO CULTURAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	ENCARGADA DE OFICINA DE PROYECTOS
MONITOREO Y CONTROL	¿Tiene usted una lista de los proyectos anteriores y actuales de su área?	Tengo entendido que las encargadas de proyecto mantienen archivos en sus computadoras y la información de la licitación siempre queda disponible en Merlink	Yo en particular tengo registro de todos mis proyectos en mi computadora, además de lo que está en Merlink y en Delphos	Con el fin de garantizar transparencia, todo queda en Merlink y se mantienen archivo digital de los perfiles de proyecto.	En Planificación se hace la evaluación de a las encargadas según lo que ellas actualizan en Delphos, pero desconozco si ellas llevan otros registros extra	Idealmente se deben archivar en el expediente de cada uno de los proyectos. No todas los llevan físico, (los Prodelos sí), pero no está estandarizado si se archiva de forma impresa o digital: cada quien lo lleva a su manera
	¿Se documentan los conocimientos o experiencias adquiridas durante el proyecto?	Cuando sucede algo que afecta o retrasa el proyecto nos lo comunican en persona, teléfono o e-mail, pero creo que no se documenta formalmente o de manera oficial	Yo lo tengo todo en mi computadora, pero en realidad todo queda en la mente propia, en las experiencias vividas con cada proyecto.	Cada una ha tenido sus experiencias y las hablamos entre nosotras (encargadas de proyectos del área) las compartimos de esa manera	No de la forma en que PMBoK lo sugiere, cada encargada lleva sus proyectos a su manera, no hay un estándar	No se lleva, cada gerente de proyecto lo maneja para si mismo, pero no se comparte el conocimiento. En muchos sentidos se trabaja como islas, lo malo es que si alguien se va, no queda registro de lo vivido en cada proyecto
	¿Se maneja un reporte periódico del estado de la ejecución del presupuesto?	En la evaluación trimestral que se hace con la alcaldía, Planificación y las encargadas de proyectos, el cumplimiento del costo es uno de los factores que se evalúan, para saber si va a sobrar dinero o si por el contrario hay que solicitar una ampliación de presupuesto o revalidación de la Contraloría	Depende del tipo de proyecto, algunos son de muchos meses o años o tienen un presupuesto muy alto, en esos casos se entrega el dinero por etapas.	Según la Guía para elaborar perfiles de proyecto, en el cronograma de actividades debe indicarse las fechas en que deben pagarse cheques o transferencia de fondos, y el cumplimiento de esas actividades es parte de lo que se ve en la evaluación semestral con Planificación	Como parte de la labor de Evaluación de Planificación, se ve el tiempo, alcance y costo, así que se evalúa de forma trimestral internamente y cada 6 meses se envía un reporte a la Contraloría	Si, el presupuesto debe indicarse en el perfil de proyecto y en el cronograma se indica a quien y cuando se le paga

Continuación de Monitoreo y Control

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
MONITOREO Y CONTROL		VICEALCALDESA	ENCARGADA DE DESARROLLO SOCIAL	ENCARGADA DE DESARROLLO CULTURAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	ENCARGADA DE OFICINA DE PROYECTOS
	¿Cómo controlan el cronograma? ¿Quién, con qué frecuencia y cómo se verifica el cumplimiento de las actividades establecidas en el cronograma?	A través de Delphos	Llega un recordatorio diario por correo que envía Delphos de forma automática para ver tareas vencidas o atrasadas , hay recordatorios de planes anuales y a 10 años. Cada gerente va colocando los avances, y también se indica cuanto se asignó y cuanto se ejecutó.	En Delphos se agregan las actividades al cronograma y nos llegan alertas para asegurarnos de cumplir dentro del plazo	En Delphos se agregan las actividades al cronograma según la estimación de las encargadas, y hay un semáforo para simbolizar el porcentaje de cumplimiento	Es uno de los temas con que se lleva mayor control gracias a que se solicita en el perfil de proyectos y se controla a través de Delphos, las encargadas deben actualizar el software con el porcentaje de avance de sus actividades idealmente a diario y es lo que se ve en Planificación de forma trimestral y semestral
	¿Se solicitan entregables con alguna frecuencia establecida? (semanal, bisemanal, mensual, etc)	Si, varía en cada proyecto de acuerdo al cronograma que se haya establecido	No les llamamos <i>entregables</i> pero son los avances que debemos ir cumpliendo en el cronograma y del que Delphos nos envía alertas diarias.	Si claro, internamente tenemos alertas diarias para recordar que se debe entregar según el cronograma y sobre eso nos evalúan	En el Perfil se les llama "Evaluaciones" y son las acciones con fechas máximas de entrega	Se usa una plantilla con antecedentes, objetivos, presupuesto (con la referencia del tipo de cambio del dólar) responsable y los entregables por plazo (en un cronograma por fecha)
	¿Cada cuánto se hace la evaluación del desempeño en proyectos? ¿Quién se encarga de hacer esa evaluación? Se hace para cada proyecto?	Se evalúa a las encargadas o gerentes de proyecto, de forma indirecta a los proyectos porque del trabajo de ellas depende que realmente se ejecuten a tiempo las tareas	No se evalua por proyecto sino por gerente o encargada	Planificación evalúa cada 6 meses (aparte de la evaluación de personal que hace Recursos Humanos). Se hace por encargada, no por proyecto	Cada mes los directores de área evaluan el avance de cada proyecto, cada 3 meses se reúne la alcaldía, planificación y los gerentes de proyectos y cada 6 meses se hace la evaluación de gestión de las encargadas	Se evalúa a los gerentes de proyecto cada 6 meses según la contraloría pero tambien se hacen de forma trimestral a nivel interno. Se evalua por gerente, no por proyecto aunque se infiere una de la otra

Continuación de Monitoreo y Control

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
MONITOREO Y CONTROL		VICEALCALDESA	ENCARGADA DE DESARROLLO SOCIAL	ENCARGADA DE DESARROLLO CULTURAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	ENCARGADA DE OFICINA DE PROYECTOS
	¿Cuáles aspectos de cumplimiento se miden y cómo?	Si no se cumple con el cronograma (aunque sea por factores externos) la calificación del ejecutor de proyectos baja. Deben cumplir con el plazo, presupuesto y metas establecidos en el perfil.	Yo me reúno mensualmente con el personal que tengo a cargo (entre ellas la encargada del Desarrollo Cultural, Deportivo y recreativo) y vemos los avances en cada proyecto, en qué puedo apoyar y pido actualizaciones a Delphos para tratar de que cada trimestre y semestre todo esté lo mas actualizado posible	Tenemos que ir poniendo los porcentajes de avance en cada actividad del cronograma por proyecto y eso es lo que Planificación evalúa cada trimestre y semestre	Se evalúa tiempo, costo y alcance: indicadores de procesos, de producto y eficiencia.	Se hace énfasis en lo que se indica en el cronograma (Costo, alcance, tiempo y adquisiciones) pero no se contempla el control y costo de los riesgos o como la fue la comunicación con los beneficiarios o público meta.
	¿Realizan reuniones de seguimiento? ¿Cada cuánto?	Cada trimestre se hace una reunión interna y cada 6 meses se envía informe a la Contraloría	En mi caso una vez al mes con cada una de mis subalternas	Nos reunimos cada una de forma mensual con la jefa (Desarrollo Social), además con Planificación y la Alcaldía cada trimestre y luego de manera semestral para enviar reporte a la Contraloría	Se hace 2 veces al año (semestral), el incumplimiento incurre en responsabilidad administrativa que podría ser sancionada incluso con despido aunque no ha sido necesario llegar a eso	Se evalúa a los gerentes de proyecto cada 6 meses según la contraloría pero también se hacen de forma trimestral
	¿Cómo controlan los cambios en los proyectos? ¿Quedan documentados?	Es posible que el alcalde o vicealcalde deba involucrarse dependiendo del tema (si es de objetivos estratégicos por ejemplo).	Por lo general solo hay cambios de presupuesto o se debe mover la fecha planteada inicialmente por algún factor externo (por ejemplo si hubo una apelación a quien se adjudicó el cartel licitación) y eso se avisa en persona, por teléfono o e-mail a los jefes	Si esta en ejecución no se puede hacer nada, si es previo se hace un cambio de meta o una modificación presupuestaria	cada gerente de proyectos debe llevar una bitácora para llevar un expediente de proyecto para ver los pasos que llevaron al objetivo final. Expediente lo archiva cada gerente de proyectos.	En los proyectos que ejecuta la Municipalidad, cada encargada debería archivar cambios en el expediente de cada uno de los proyectos (pero no hay plantillas para eso). Si es un cambio para ampliar el presupuesto queda el proceso en Merlink y la aprobación del Concejo, pero si es cambio de alcance, tiempo u otro no queda documentado

Continuación de Monitoreo y Control

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
		VICEALCALDESA	ENCARGADA DE DESARROLLO SOCIAL	ENCARGADA DE DESARROLLO CULTURAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	ENCARGADA DE OFICINA DE PROYECTOS
MONITOREO Y CONTROL	¿Cómo validan la aceptación de los entregables del proyecto?	Cuando son proyectos ejecutados por la municipalidad, solo importa que se cumpla con cada actividad dentro de la fecha indicada en el cronograma	Casi siempre tenemos que reunirnos al inicio con los beneficiarios y visitar el sitio donde se planea desarrollar el proyecto, entonces se busca tener muy claro que debe entregarse por fecha para que sea lo que la alcaldía espera según sus planes	Es parte de lo que vemos en las reuniones mensuales con la jefa de Desarrollo Social para asegurarnos de cumplir con lo que dicen las evaluaciones de Delphos	Habría que ver si las encargadas manejan algún tipo de anotación para saber si los beneficiarios quedan satisfechos y si lo que reciben es lo que esperaban	Para Planificación lo que importa es que se entregue a tiempo las actividades que se plantearon en el cronograma de Delphos
	¿Cómo aseguran y controlan la calidad?	Depende del proyecto, cuando son obras viales o de infraestructura es más fácil ver si se usan los materiales correctos, en el caso de actividades culturales casi todo es subcontratado así que mucho es un asunto de confianza aunque las encargadas son responsables de que todo salga bien	En el perfil se coloca quienes son responsables y que tipo de entregables se esperan para que las especificaciones sean exactas y correctas	Las encargadas tenemos que hacer la supervisión del recurso técnico y profesional, nosotras mismas analizamos la contratación (no hay otro responsable).	Es responsabilidad de las encargadas cumplir con lo esperado, en planificación solo vemos que se haya dentro del presupuesto y plazo esperado	Las encargadas son responsables de cada proyecto, pero claro también la municipalidad debe cuidar este aspecto porque de lo contrario nos afecta a nivel de imagen corporativa
	¿Cómo logran el interés y compromiso de los interesados del proyecto?	Cuando son actividades culturales o artísticas masivas se comunica a través del facebook o perifoneo para lograr asistencia. En otros proyectos, las encargadas se reúnen con los beneficiarios para llegar a acuerdos	Algunos proyectos son masivos así que no hay un grupo de interesados identificado formalmente para pedirles involucrarse. Con otros grupos se hace a través de reuniones para concertar detalles	Se hacen reuniones con el síndico o representante, a veces piden algo que no es posible pero se debe buscar llegar a un punto medio para que se comprometan	Hay una normativa que los encargados deben cumplir para no afectar a la Municipalidad	Cada encargada lo hace a su manera, no hay un estándar en este rubro
	¿Cómo dan seguimiento a las relaciones con los grupos de interés?	Parte de lo que se busca con la página y el facebook es conocer como percibe la gente algo que se está haciendo, por lo general se discute antes de plantear o iniciar el proyecto	Igual, por teléfono, visitas o correos	Luego de los proyectos no se da mucho seguimiento a menos de que ellos busquen alguna mejora	En general, la Municipalidad trata de mantener una buena relación con toda la comunidad y por eso hay reuniones con distintos grupos, para saber qué quieren, qué les gustaría.	Considero que no hay tanto seguimiento como debería, es un tema por mejorar porque parece que por terminado el proyecto, se termina la relación o la constancia en la comunicación

En cuanto al control y monitoreo del trabajo del proyecto, hay consenso respecto a que no hay un estándar para la documentación y archivo de los documentos del proyecto. En general, los sujetos de información consideran que basta con lo que queda registrado en Mer-Link y en *Delphos*.

Por medio de la observación durante las visitas en la entrevista y el acceso a los documentos, se comprobó que mientras algunas encargadas mantienen el perfil de cada proyecto en sus computadoras otras prefieren un archivo impreso.

En relación con el control integrado de cambios, los entrevistados tienen diferentes opiniones. Para una de las gerentes de proyecto, los cambios que se pueden dar son solo a nivel presupuestario o por atrasos ajenos al cronograma establecido (por ejemplo si hubo una apelación respecto a quien se adjudicó el cartel licitación). Otra entrevistada considera que no se dan cambios cuando ya se encuentra el proyecto en ejecución. Tanto el Director de Planificación como la persona asignada a la oficina de proyectos coinciden en que cualquier cambio que afecte el costo, tiempo o alcance debe ser aprobado por las organizaciones beneficiarias, por el Gerente del Proyecto y en algunos casos hasta por el Concejo de Distrito y el Concejo Municipal. Además dicen, cada encargada debería archivar cambios en el expediente de cada uno de los proyectos.

Con el análisis documental fue posible confirmar que no hay una plantilla específicamente diseñada para el control integrado de cambios.

En las respuestas brindadas para anteriores categorías, las personas entrevistadas consideran que la información del perfil de proyecto, así como las inspecciones y las informaciones del desempeño del trabajo aportan datos relevantes para la validación y control del alcance.

El análisis documental permite descubrir que la información plasmada en el perfil de proyecto contiene aspectos que podrían hacer la función de una matriz de trazabilidad de requisitos.

Todas las personas entrevistadas mencionan que el *software Delphos* sin duda es la herramienta por excelencia para el control del cronograma. La observación y capturas de pantalla provistas por el personal entrevistado, muestran que el cronograma es uno de los aspectos con mayor monitoreo y control.

Respecto al control de costos, las respuestas recopiladas señalan que en las evaluaciones trimestrales y semestrales de desempeño (que se hacen con Planificación, la Alcaldía y la persona asignada a la oficina de proyectos) el cumplimiento del presupuesto es uno de los factores que se evalúa, para saber si va a sobrar dinero o si por el contrario hay que solicitar una ampliación de presupuesto o

revalidación de la Contraloría.

Además, en el cronograma de actividades que se llena en el perfil de proyecto, deben indicarse las fechas en que deben pagarse cheques o hacer transferencia de fondos y el cumplimiento de esas actividades también genera una alerta al encargado y es parte de lo que La observación y documentación confirma que el *software Delphos* envía de forma automática alertas diarias a cada responsable de un proyecto para que pueden asegurarse de cumplir con las actividades especificadas en el cronograma, por lo que se concluye que sí se da el control del alcance, cronograma y costos.

Tal y como se anotó en la triangulación de las respuestas acerca de planificación y ejecución, en el tema del control de la calidad los sujetos de información concuerdan en que las encargadas son las responsables del proyecto, deben hacer supervisiones del recurso técnico y profesional, hacer la contratación, solicitar garantías de cumplimiento y establecer penalizaciones por errores imputables al proveedor, dejando constancia en la bitácora del proyecto de su aplicabilidad.

En los documentos facilitados por la entidad, no fue posible encontrar un contrato para corroborar esa información, sin embargo fue posible notar que no se utilizan plantillas de verificación de la calidad ni ninguna de las siete herramientas de calidad, ni por las gerentes, ni por planificación o la encargada de la oficina de proyectos.

Así como no se hace un plan de comunicaciones, tampoco se controlan las mismas, ya que de acuerdo con las respuestas recopiladas, dependiendo del proyecto solamente se hace una reunión con el síndico o representante del grupo meta beneficiado.

El director de proyecto asegura que la relación con los interesados es constante y quedan documentadas en la bitácora del proyecto. Es posible que sí haya frecuentes comunicaciones vía telefónica, presencial o por medio de *e-mails* pero no fue posible encontrar documentación al respecto.

Los sujetos de información concuerdan en que no hay un control de riesgos y de hecho no se encontraron documentos que mencionen el tema. La oficina de Control Interno es la encargada de documentar los riesgos, por lo que de acuerdo con el informe de auditoría del 2016:

En cuanto al Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI), la MA realizó un análisis y actualización de los riesgos para la Auditoría Interna en el sistema Delphos Continnum, los cuales representan un insumo importante en la planificación estratégica y anual de las labores de esta Auditoría Interna. (Municipalidad de Alajuela, 2016)

Respecto al control de las adquisiciones, en preguntas previas los entrevistados concuerdan en que al tener los requisitos del proyecto se hace el cartel de licitación el cual se publica en la herramienta digital Mer-Link y se establece la fecha límite para la recepción ofertas. Una vez concluido ese periodo, se efectúa un análisis técnico y legal de las opciones que presenten un precio conforme al presupuesto establecido y los analistas hacen la recomendación.

Debido a que toda la información de este proceso queda registrada en Mer-Link, el análisis documental y la observación de los originales impresos de algunos proyectos junto con el compendio informativo de los oferentes, se concluye que en efecto, la Municipalidad cumple con una serie de normativas establecidas a nivel legal.

Por último, respecto al control de la participación de los interesados, los sujetos de información mencionan que una vez al mes se efectúan reuniones con distintos grupos de la población (niños, jóvenes, adultos, etc) para conocer qué proyectos les gustaría que desarrolle la municipalidad, por lo que algunos representantes municipales se reúnen con la ciudadanía para conocer sus ideas y necesidades.

Sin embargo como ya se ha mencionado antes, los interesados se enteran de las acciones de la MA a través de la página *web*, las redes sociales o del reporte anual del alcalde, de manera general y no de manera específica por cada proyecto.

Para finalizar, el cuadro 4.5 muestra las respuestas relacionadas a los procesos de Cierre

Cuadro 4.5 Situación actual, categoría: Cierre

CATEGORIA	PREGUNTA	RESPUESTAS				
		VICEALCALDESA	ENCARGADA DE DESARROLLO SOCIAL	ENCARGADA DE DESARROLLO CULTURAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	ENCARGADA DE OFICINA DE PROYECTOS
CIERRE	¿Cómo cierran los proyectos? ¿Existe un documento definido?	En un documento específico para cerrarlo, no	Se supone que por pagar y entregar el proyecto ya se cierra	Desconozco si a nivel interno alguien más entrega algun documento para esto	No hay un finiquito formal.	No hay un documento específico, no se finiquita
	¿Se documenta y archiva las lecciones aprendidas de los proyectos?	No, queda mayormente en la experiencia de cada una de las encargadas	Queda en la experiencia de cada una, puede que uno haya hecho alguna anotación pero no se junta en un solo documento	No, solo se comenta en alguna reunión algo diferente que haya pasado para que las demás comenten si les paso algo similar y como lo manejaron o bien para que lo tomen en cuenta	Según lo que sugiere PMBoK, no	No se hace, cada gerente de proyecto lo maneja para sí mismo, pero no se comparte el conocimiento... Se trabaja como islas.
	¿Se realiza un proceso de cierre de órdenes de compra de las adquisiciones y contratos?	Al pagar proveedores se considera que el proyecto se completó, a veces quedan órdenes de compra abiertas	Lo que corresponde al presupuesto del año 2017 se deja contratado y adjudicado por la municipalidad y hay tiempo hasta el 30 de junio 2018 para pagar lo que corresponda al presupuesto 2017	Lo que corresponde al presupuesto 2017 se debe pagar antes de 30 de junio de 2018, al pagar a los proveedores se considera que se terminó el proyecto	Como parte de las evaluaciones o entregables, en algunas la ultima actividad dice "Finiquito del proyecto" pero en realidad no queda un documento. Se asume que por terminar la obra y pagar proveedores, ya que finiquitó el proyecto.	No hay finiquitos ni se cierran los proyectos, por eso hay que revalidar montos pequeños. Si la Orden de compra no se cierra , queda el dinero sin poder usarse y queda como deficit de ejecución
	¿Se verifica la totalidad de trabajo o entregas completas de materiales y equipos?	Hay proyectos que al finalizar el año quedan en "rojo" o "amarillo", es decir, que no se completaron al 100% así que están en progreso.	Parte de lo que hacemos es supervisar que todo quede según se estipuló en los objetivos y en el cartel	Hay proyectos en que se subcontrata equipo o material (tarimas, toldos, rampas) para apoyar algun evento cultural pero eso es mas fácil de ver en proyectos de infraestructura o construcción	Las personas asignadas a los proyectos son responsables de revisar que se cuenta con todo lo esperado	En el caso de eventos culturales se verifica lo subcontratado para apoyar el proyecto principal, pero esto es mas viable en los proyectos de construccion de infraestructura.

Respecto al cierre del proyecto y las adquisiciones, las opiniones son concluyentes: A veces no se cierran órdenes de compra pero se asume que al pagar a los proveedores ya se terminó el proyecto. Esto se corrobora al comprobar que no existe un documento que finiquite el proyecto. No está regulado ni establecido un procedimiento para cierre del proyecto. Además, tampoco se documentan las lecciones aprendidas. Quedan en la experiencia de cada gerente, a veces se mencionan en alguna reunión algo que haya sucedido para que las demás comenten si les pasó algo similar y cómo lo manejaron o bien para que lo tomen en cuenta en futuros proyectos. En general, no se comparte el conocimiento. No se encuentra un documento, formulario o carpeta para las lecciones aprendidas.

4.2 Principales hallazgos

En la tabla 4.1 a continuación se resumen los principales hallazgos por categoría.

Tabla 4.1 Principales hallazgos

CATEGORIA	PRINCIPALES HALLAZGOS
<i>Inicio</i>	<p>La guía de Perfil de proyecto funge como un Acta de constitución, pero no contempla temas de calidad, RRHH, riesgos, ni comunicaciones</p> <p>Se debe establecer un estándar para el registro de los interesados, su poder e influencia en el proyecto</p>
<i>Planificación</i>	<p>No existe un proceso o documento estándar para recopilar requisitos</p> <p>No se utiliza un formato o fórmula para estimar los costos, es un cálculo empírico de la persona encargada del proyecto</p> <p>No se planifica la gestión de Recursos Humanos</p> <p>No se realiza un proceso de identificación de riesgos por proyecto, ni análisis cuantitativo o cualitativo de riesgos</p> <p>La MA carece de un formato de EDT/ WBS</p> <p>Hace falta planificar la gestión de la calidad, de las comunicaciones, y de los riesgos</p> <p>No se planea la gestión de los interesados</p>
<i>Ejecución</i>	<p>La Ma no realiza aseguramiento de la calidad</p> <p>No se gestiona la participación de los interesados</p>
<i>Monitoreo y control</i>	<p>Hace falta realizar el control integrado de cambios</p> <p>Se requiere controlar la calidad, las comunicaciones, los riesgos y la participación de los interesados</p>
<i>Cierre</i>	<p>No existe un documento para cerrar el proyecto</p> <p>No se estandariza el cierre de las adquisiciones.</p>

Fuente: Autoría propia

4.3 Buenas prácticas

El concepto “buenas prácticas” implica que la aplicación correcta de destrezas, herramientas y técnicas busca incrementar la oportunidad de éxito en los proyectos y se puede extender a diversas áreas de aplicación. (PMI, 2006). A continuación, en los cuadros 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10 se enlistan las buenas prácticas que sugiere la quinta edición de PMBoK® así como su extensión para el sector público de acuerdo con las categorías definidas (las cuales corresponden a los cinco grupos de proceso del PMBoK®) y las subcategorías (concernientes a las entradas, herramientas y técnicas y salidas), así como las propuestas de otras entidades dentro y fuera del país.

En el cuadro 4.6 se muestran las buenas prácticas encontradas en la categoría Inicio.

Cuadro 4.6 Buenas prácticas, Categoría: Inicio

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
PROCESOS DE INICIO	4.1 Desarrollar el acta de constitución <i>Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.</i>	Enunciado del trabajo del proyecto, caso de negocio, Acuerdos, Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la organización	Enunciado del trabajo del proyecto, contratos, Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la organización	Juicio de Expertos, Técnicas de facilitación	Método de selección de proyectos, metodología de gestión de proyectos, Sistema de información de gestión de proyectos, Juicio de expertos	Acta de constitución del proyecto	Acta de constitución del proyecto
	13.1 Identificar a los interesados <i>identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto</i>	Acta de Constitución del proyecto, documentos de las adquisiciones, Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la organización	Nota: el proceso 13.1 <i>Identificar a los interesados</i> no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición pues el área de conocimiento llamada "Gestión de interesados" no se había creado aún en esa edición.	Análisis de interesados, Juicio de Expertos, reuniones	Nota: el proceso 13.1 <i>Identificar a los interesados</i> no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición pues el área de conocimiento llamada "Gestión de interesados" no se había creado aún en esa edición.	Registro de interesados	Nota: el proceso 13.1 <i>Identificar a los interesados</i> no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición pues el área de conocimiento llamada "Gestión de interesados" no se había creado aún en esa edición.

El cuadro 4.7 a continuación, muestra las buenas prácticas encontradas en la categoría Planificación.

Cuadro 4.7 Buenas prácticas, categoría: Planificación

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	4.2 Desarrollar el plan para la Dirección del proyecto <i>Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es un documento central que define la base para todo el trabajo del proyecto</i>	Acta de Constitución del proyecto, Salidas de otros procesos, Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la Organización	Acta de constitución del proyecto, declaración del trabajo del proyecto, Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la Organización	Juicio de expertos, Técnicas de facilitación	Metodología de la gestión del proyecto, Sistema de información de proyectos, juicio de expertos	Plan para la Dirección del proyecto	Declaración del alcance del proyecto
	5.1 Planificar la gestión del alcance <i>Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto</i>	Plan para la dirección del proyecto, Acta de constitución del proyecto, Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la Organización	Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la Organización, Acta de constitución del proyecto, Declaración del alcance del proyecto, Plan de gestión del proyecto	Juicio de expertos, reuniones	Juicio de expertos, plantillas, formularios y estándares	Plan de gestión del alcance, Plan de gestión de requisitos	Plan para la gestión del alcance
	5.2 Recopilar requisitos <i>El proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.</i>	Plan de gestión del alcance, plan de gestión de los requisitos, plan de gestión de los interesados, acta de constitución del proyecto, registro de interesados	<i>Nota:</i> el proceso 5.2 Recopilar requisitos no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.	Entrevistas, grupos focales, talleres facilitados, técnicas grupales de creatividad, técnicas grupales de toma de decisiones, cuestionarios y encuestas, observaciones, prototipos, estudios comparativos, diagramas de contexto, análisis de documentos	<i>Nota:</i> el proceso 5.2 Recopilar requisitos no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.	Documentación de requisitos, matriz de trazabilidad de requisitos	<i>Nota:</i> el proceso 5.2 Recopilar requisitos no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
	5.3 Definir el alcance <i>Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto</i>	Plan de gestión del alcance, Acta de constitución del proyecto, documentación de requisitos, activos de los procesos de la organización, Plan de gestión del alcance, solicitudes de cambio aprobadas	Activos de los procesos de la organización, Acta de constitución del proyecto, declaración del alcance del proyecto,	Juicio de expertos, Análisis del producto, generación de alternativas, talleres facilitados	Análisis del producto, identificación de alternativas, juicio de expertos, análisis de los interesados	Enunciado del alcance del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto	Enunciado del alcance del proyecto, solicitud de cambios, actualización al plan de gestión del alcance del proyecto
	5.4 Crear la EDT/WBS <i>Es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.</i>	Plan de gestión del alcance, nunciado del alcance del proyecto, documentación de requisitos, Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la Organización	Activos de los procesos de la organización, declaración del alcance, plan para la gestión del alcance, solicitudes de cambio aprobadas, análisis de interesados	Descomposición, Juicio de expertos	Plantillas de la estructura de desglose del trabajo, descomposición	Línea base del alcance, actualización a los documentos del proyecto	actualización al plan de gestión del alcance del proyecto, estructura de desglose del trabajo, diccionario de la EDT, línea base del alcance, solicitudes de cambio
	6.1 Planificar la Gestión del cronograma <i>Proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto</i>	Plan para la dirección del proyecto, Acta de Constitución del proyecto, Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la organización	<u>Nota:</u> el proceso 6.1 Planificar la gestión del cronograma no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.	Juicio de expertos, técnicas analíticas, reuniones	<u>Nota:</u> el proceso 6.1 Planificar la gestión del cronograma no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.	Plan de gestión del cronograma	<u>Nota:</u> el proceso 6.1 Planificar la gestión del cronograma no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
	6.2 Definir las actividades <i>Proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto</i>	Plan de gestión del cronograma, línea base del alcance, Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, declaración del alcance, estructura de desglose del trabajo, diccionario de WBS, plan de gestión del proyecto	Descomposición, Planificación gradual, Juicio de expertos	Descomposición, Planificación gradual, Juicio de expertos, plantillas	Lista de actividades, Atributos de las actividades, Lista de hitos	Lista de actividades, Atributos de las actividades, Lista de hitos, cambios solicitados
	6.3 Secuenciar las actividades <i>Proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto.</i>	Plan de gestión del cronograma, Lista de actividades, atributos de las actividades, lista de hitos, enunciado del alcance del proyecto, Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Enunciado del alcance del proyecto, lista de actividades, atributos de las actividades, lista de hitos, solicitudes de cambio aprobadas	Método de diagramación por precedencia (PDM), determinación de las dependencias, adelantos y atrasos	Método de diagramación por precedencia (PDM), Método de diagrama de flecha (ADM), plantillas de programación de red, determinación de dependencias, adelantos y atrasos	Diagramas de red del cronograma del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto	Diagramas de red del cronograma del proyecto, actualizaciones a la lista de actividades, cambios solicitados
	6.4 Estimar los recursos de las actividades <i>Es el proceso de estimar tipo y cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para llevar a cabo cada una de las actividades</i>	Plan de gestión del cronograma, Lista de actividades, atributos de las actividades, calendarios de recursos, registro de riesgos, estimación de costos de las actividades, Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, lista de actividades, atributos de las actividades, disponibilidad de recursos, plan de gestión de proyectos	Juicio de expertos, análisis de alternativas, datos publicados de estimaciones, estimación ascendente, software de gestión de proyectos	Juicio de expertos, análisis de alternativas, datos de estimación publicados, software de gestión de proyectos, estimación ascendente	Recursos requeridos para las actividades, estructura de desglose de recursos, actualizaciones a los documentos del proyecto	Recursos requeridos para las actividades, actualizaciones a los atributos de las actividades, estructura de desglose de recursos, actualizaciones al calendario de recursos, cambios solicitados

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
	6.5 Estimar la duración de las actividades <i>Proceso de estimar la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados</i>	Plan de gestión del cronograma, lista de actividades, atributos de las actividades, recursos requeridos para las actividades, calendarios de recursos, enunciado del alcance del proyecto, registro de riesgos, estructura de desglose de recursos, Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, lista de actividades, atributos de las actividades, requisitos de recursos de la actividad, calendario de recursos, plan de gestión del proyecto (registro de riesgos y estimación de costos de las actividades)	Juicio de expertos, estimación análoga, estimación paramétrica, estimación por tres valores, técnicas grupales de toma de decisiones, análisis de reservas	Juicio de expertos, estimación análoga, estimación paramétrica, estimación por tres valores, análisis de reservas	Estimación de la duración de las actividades, actualizaciones a los documentos del proyecto	Estimación de la duración de las actividades, actualizaciones a los atributos de las actividades
	6.6 Desarrollar el cronograma <i>Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos, de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto</i>	Plan de gestión del cronograma, lista de actividades, diagramas de red del cronograma del proyecto, recursos requeridos para las actividades, calendarios de recursos, estimación de la duración de las actividades, enunciado del alcance del proyecto, registro de riesgos, asignaciones de personal al proyecto, estructura de desglose de recursos, Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, lista de actividades, atributos de las actividades, diagramas de red del cronograma del proyecto, requisitos de los recursos de las actividades, calendario de recursos, estimación de la duración de las actividades, plan de gestión de proyectos (registro de riesgos), proyectos en línea de pedido	Análisis de la red del cronograma, método de la ruta crítica, método de la cadena crítica, técnicas de optimización de recursos, técnicas de modelado, adelantos y atrasos, compresión del cronograma, herramienta de programación	Análisis de la red del cronograma, método de la ruta crítica, compresión del cronograma, análisis de escenarios hipotéticos, nivelación de recursos, método de cadena crítica, software de gestión de proyectos, aplicación de calendarios, ajustes de atrasos y adelantos, modelo de cronograma	Línea base del cronograma, cronograma del proyecto, datos del cronograma, calendarios del proyecto, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto	cronograma del proyecto, datos del modelo del cronograma, línea base del cronograma, actualizaciones a los requerimientos de recursos, actualizaciones a los atributos de las actividades, actualizaciones al calendario del proyecto, cambios solicitados, actualizaciones al plan de gestión del proyecto

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	7.1 Planificar la gestión de los costos <i>Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto</i>	Plan para la dirección del proyecto, Acta de Constitución del proyecto, Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la organización	<u>Nota:</u> el proceso 7.1 Planificar la gestión de los costos no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición	Juicio de expertos, técnicas analíticas, reuniones	<u>Nota:</u> el proceso 7.1 Planificar la gestión de los costos no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición	Plan para la gestión de los costos	<u>Nota:</u> el proceso 7.1 Planificar la gestión de los costos no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición
	7.2 Estimar los costos <i>Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto</i>	Plan de gestión de los costos, plan de gestión de los recursos humanos, línea base del alcance, cronograma del proyecto, registro de riesgos, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance del proyecto, estructura de desglose del trabajo, diccionario de WBS, plan de gestión del proyecto (plan de gestión del cronograma, plan de gestión del personal, registro de riesgos)	Juicio de expertos, estimación análoga, estimación paramétrica, estimación ascendente, estimación por tres valores, análisis de reservas, costo de la calidad, software de gestión de proyectos, análisis de ofertas de proveedores, técnicas grupales de toma de decisiones	Estimación análoga, estimación paramétrica, estimación ascendente, determinar los costos de los recursos, software de gestión de proyectos, análisis de oferta del vendedor, análisis de reserva, costo de calidad	Estimación de costos de las actividades, base de las estimaciones, actualizaciones a los documentos del proyecto.	Estimación de costos de las actividades, solicitudes de cambio, actualización al plan de gestión de costos

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
	7.3 Determinar el presupuesto <i>Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo de cara a establecer una línea base de costos autorizadaes el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades</i>	Plan de gestión de los costos, Línea base del alcance, Estimación de costos de las actividades, Base de las estimaciones, Cronograma del proyecto, Calendarios de recursos, Registro de riesgos, Acuerdos, Activos de los procesos de la organización	Enunciado del alcance del proyecto, estructura de desglose del trabajo, diccionario de WBS, estimación de costos de las actividades, cronograma del proyecto, calendario de recursos, contrato, plan de gestión de costos, ciclo anual de presupuesto	Agregación de Costos, Análisis de reservas, Juicio de expertos, Relaciones históricas, Conciliación del límite de financiamiento	Agregación de costos, análisis de reservas, estimación paramétrica, reconciliación de límite de financiamiento, financiamiento dividido, fondos compensatorios, fondos de contraparte, subsidios	Línea base de costos, Requisitos de financiamiento del proyecto, Actualizaciones a los documentos del proyecto	Línea base del costo, requisitos de financiación del proyecto, actualizaciones al plan de gestión de costos, solicitud de cambios
	8.1 Planificar la Gestión de la Calidad <i>Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.</i>	Plan para la dirección de proyecto, registro de interesados, registro de riesgos, documentación de requisitos, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, Enunciado del alcance del proyecto, plan de gestión de proyectos	Análisis costo-beneficio, costo de la calidad, siete herramientas básicas de la calidad, estudios comparativos, diseño de experimentos, muestreo estadístico, otras herramientas de planificación de la calidad, reuniones.	Análisis costo-beneficio, estudios comparativos, diseño de experimentos, costo de la calidad, otras herramientas de planificación de la calidad y presupuestación basada en el rendimiento	Plan de gestión de la calidad, plan de mejoras del proceso, métricas de calidad, listas de verificación de calidad, actualizaciones a los documentos del proyecto	Plan de gestión de la calidad, métricas de la calidad, lista de chequeo de la calidad, plan de mejora del proceso, línea base de la calidad, plan de gestión del proyecto

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
	9.1 Planificar la gestión de los recursos humanos <i>El proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión de personal.</i>	Plan para la dirección de proyecto, recursos requeridos para las actividades, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, plan de gestión de proyecto (requisitos de los recursos de las actividades)	Organigrama y descripciones de cargos, creación de relaciones de trabajo, teoría organizacional, juicio de expertos, reuniones	Organigrama y descripciones de cargos, creación de relaciones de trabajo, teoría organizacional	Plan de gestión de los recursos Humanos	Roles y responsabilidades, organigramas del proyecto, plan de gestión del personal
	10.1 Planificar la Gestión de las comunicaciones <i>El proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización</i>	Plan para la dirección del proyecto, registro de interesados, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance, plan de gestión del proyecto (restricciones y supuestos)	Análisis de los requisitos de comunicación, tecnología de la comunicación, modelos de comunicación, métodos de comunicación, reuniones	Análisis de los requisitos de comunicación, tecnología de la comunicación	Plan de gestión de las comunicaciones, actualizaciones a los documentos del proyecto	Plan de gestión de las comunicaciones

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	11.1 Planificar la gestión de los riesgos <i>El proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto</i>	Plan para la dirección del proyecto, acta de constitución del proyecto, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance, plan para la dirección del proyecto, leyes y regulaciones	Técnicas analíticas, Juicio de expertos, Reuniones	Reuniones de análisis y planeamiento	Plan de Gestión de los riesgos	Plan de gestión de los riesgos
	11.2 Identificar los riesgos <i>Es el proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.</i>	Plan de gestión de riesgos, Plan de gestión de costos, Plan de gestión del cronograma, Plan de gestión de la calidad, Plan de gestión de los recursos humanos, Línea base del alcance, estimación de costos de las actividades, estimación de la duración de las actividades, registro de interesados, documentos del proyecto, documentos de las adquisiciones, Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance, plan de gestión de riesgos, plan de gestión de proyecto	Revisiones a la documentación, técnicas de recopilación de información, análisis con lista de verificación, análisis de supuestos, técnicas de diagramación, análisis FODA, Juicio de expertos	Revisiones a la documentación, técnicas de recopilación de información, análisis con lista de verificación, análisis de supuestos, técnicas de diagramación, análisis de interesados	Registro de riesgos	Registro de riesgos

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	11.3 Realizar el análisis cualitativo de riesgos <i>Es el proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos</i>	Plan de gestión de los riesgos, línea base del alcance, registro de riesgos, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance, plan de gestión de riesgos, registro de riesgos	Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos, matriz de probabilidad e impacto, evaluación de la calidad de los datos sobre los riesgos, categorización de riesgos, evaluación de la urgencia de los riesgos, Juicio de expertos	Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos, matriz de probabilidad e impacto, evaluación de la calidad de los datos sobre los riesgos, categorización de riesgos, evaluación de la urgencia de los riesgos, revisión pública	Actualizaciones a los documentos del proyecto	Actualización al registro de riesgos
	11.4 Realizar el análisis cuantitativo de riesgos <i>Es el proceso de analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.</i>	Plan de gestión de riesgos, Plan de gestión de costos, Plan de gestión del cronograma, registro de riesgos, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance, plan de gestión de riesgos, registro de riesgos, plan de gestión de proyecto (plan de gestión del cronograma, plan de gestión de costos, plan de gestión del ambiente)	Técnicas de recopilación y representación de datos, técnicas de análisis cuantitativo de riesgos y de modelado, juicio de expertos	Técnicas de recopilación y representación de datos, técnicas de análisis cuantitativo de riesgos y de modelado	Actualizaciones a los documentos del proyecto	Actualización al registro de riesgos

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
	11.5 Planificar la respuesta a los riesgos <i>Es el proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto</i>	Plan de gestión de riesgos, registro de riesgos	Plan de gestión de riesgos, registro de riesgos	Estrategias para riesgos negativos o amenazas, estrategias para riesgos positivos u oportunidades, estrategia de respuesta a contingencias, Juicio de expertos	Estrategias para riesgos negativos o amenazas, estrategias para riesgos positivos u oportunidades, estrategia de respuesta a contingencias	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto	Actualización al registro de riesgos, Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, acuerdos contractuales relacionados con el riesgo
	12.1 Planificar la gestión de las adquisiciones <i>El proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales</i>	Plan para la dirección del proyecto, documentación de requisitos, registro de riesgos, recursos requeridos para las actividades, cronograma del proyecto, estimación de costos de las actividades, registro de interesados, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, enunciado del alcance, estructura de desglose del proyecto, diccionario de WBS, plan de gestión de proyecto (registro de riesgos, acuerdos contractuales relacionados con el riesgo, requerimientos de los recursos, cronograma del proyecto, estimado del costo de	Análisis de hacer o comprar, Juicio de expertos, Investigación de mercado, reuniones	Análisis de hacer o comprar, Juicio de expertos, tipos de contratos, grados de competitividad, grados de calificación	Plan de gestión de las adquisiciones, enunciados del trabajo relativo a adquisiciones, documentos de las adquisiciones, criterios de selección de proveedores, decisiones de hacer o comprar, solicitudes de cambio, actualizaciones a los documentos del proyecto	Plan de gestión de las adquisiciones, enunciados del trabajo relativo a adquisiciones, documentos de las adquisiciones, decisiones de hacer o comprar, solicitudes de cambio
	13.2 Planificar la Gestión de los interesados <i>El proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto</i>	Plan para la dirección del proyecto, registro de interesados, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	<u>Nota:</u> el proceso 13.2 Planificar la gestión de los interesados no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición	Juicio de expertos, técnicas analíticas, reuniones	<u>Nota:</u> el proceso 13.2 Planificar la gestión de los interesados no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición	Plan de gestión de los interesados, actualizaciones a los documentos del proyecto	<u>Nota:</u> el proceso 13.2 Planificar la gestión de los interesados no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición

Las buenas prácticas en cuanto a la categoría Ejecución, se muestran en el cuadro 4.8 a continuación.

Cuadro 4.8 Buenas prácticas, categoría: Ejecución

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
PROCESOS DE EJECUCIÓN	4.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto <i>Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, así como de implementar los cambios aprobados, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.</i>	Plan para la dirección del proyecto, solicitudes de cambio aprobadas, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	<u>Nota:</u> el proceso 4.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.	Juicio de expertos, sistema de información para la dirección de proyectos, reuniones	<u>Nota:</u> el proceso 4.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.	Entregables, Datos de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del	<u>Nota:</u> el proceso 4.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.
	8.2 Realizar el aseguramiento de la Calidad <i>Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas</i>	Plan de gestión de calidad, plan de mejoras del proceso, métricas de calidad, medidas de control de calidad, documentos del proyecto	Plan de gestión de calidad, métricas de calidad, plan de mejoras del proceso, información del desempeño, solicitudes de cambio aprobadas, medidas de control de calidad, solicitudes de cambio implementadas, acciones correctivas implementadas, reparación de defectos implementadas, acciones preventivas implementadas, requisitos reglamentarios y orientación	Herramientas de gestión y control de la calidad, auditorías de calidad, análisis de procesos	Herramientas y técnicas de planificación de calidad, auditorías de calidad, análisis de proceso, herramientas y técnicas de control de calidad	Solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Cambios solicitados, acciones correctivas recomendadas, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización, actualizaciones a los documentos del proyecto, notificaciones de incumplimiento (deficiencias)

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
	9.2 Adquirir el equipo del proyecto <i>El proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.</i>	Plan de gestión de los recursos humanos, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, roles y responsabilidades, organigramas del proyecto, plan de gestión de personal	Asignación previa, negociación, adquisición, equipos virtuales, análisis de decisiones multicriterio	preasignación, negociación, adquisición, equipos virtuales, personal híbrido, salarios prevaletientes	Asignaciones de personal al proyecto, calendario de recursos, actualizaciones al plan para la dirección de proyecto	Asignaciones del personal al proyecto, disponibilidad de recursos, plan de gestión de personal
	9.3 Desarrollar el equipo del proyecto <i>El proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto</i>	Plan de gestión de los recursos humanos, asignaciones de personal al proyecto, calendarios de recursos	Plan de gestión de los recursos humanos, asignaciones de personal al proyecto, disponibilidad de recursos	Habilidades interpersonales, capacitación, actividades de desarrollo del espíritu de equipo, reglas básicas, coubicación, reconocimiento y recompensas, herramientas para la evaluación del personal	Destrezas de las habilidades generales de gestión, capacitación, actividades de trabajo en equipo, reglas del juego, uso compartido, reconocimientos y recompensas	Evaluaciones del desempeño del equipo, actualizaciones a los factores ambientales de la empresa	Evaluación del rendimiento del equipo
	9.4 Dirigir el equipo del proyecto <i>El proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.</i>	Plan de gestión de los recursos humanos, asignaciones de personal al proyecto, evaluaciones del desempeño del equipo, registro de incidentes, informes de desempeño del trabajo, activos de los procesos de la organización	Activos de los procesos de la organización, asignaciones de personal al proyecto, roles y responsabilidades, organigramas del proyecto, plan de gestión de personal, evaluaciones del desempeño del equipo, información de rendimiento del proyecto, informes de desempeño del trabajo.	Observación y conversación, evaluaciones del desempeño del proyecto, gestión de conflictos, habilidades interpersonales	Observación y conversación, evaluaciones de rendimiento del proyecto, manejo de conflictos, registro de problemas.	Solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los factores ambientales de la empresa, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Solicitudes de cambio, acciones correctivas recomendadas, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, acciones preventivas recomendadas, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización,

El cuadro 4.9 Buenas prácticas, categoría Monitoreo y Control

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
PROCESOS DE EJECUCIÓN	10.2 Gestionar las comunicaciones <i>El proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones</i>	Plan de gestión de las comunicaciones, informes de desempeño del trabajo, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	<u>Nota:</u> el proceso 10.2 gestionar las comunicaciones no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.	Tecnología de la comunicación, modelos de comunicación, métodos de comunicación, sistemas de gestión de la información, informes de desempeño	<u>Nota:</u> el proceso 10.2 gestionar las comunicaciones no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.	Comunicaciones del proyecto, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	<u>Nota:</u> el proceso 10.2 gestionar las comunicaciones no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.
	12.2 Efectuar las adquisiciones <i>El proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato.</i>	Plan de gestión de las adquisiciones, documentos de las adquisiciones, criterios de selección de proveedores, propuestas de los vendedores, documentos del proyecto, decisiones de hacer o comprar, enunciados del trabajo relativo a las adquisiciones, Activos de los procesos de la organización	<u>Nota:</u> el proceso 12.2 Efectuar las adquisiciones no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.	Conferencia de oferentes, técnicas de evaluación de propuestas, estimaciones independientes, juicio de expertos, publicidad, técnicas analíticas, negociación de adquisiciones	<u>Nota:</u> el proceso 12.2 Efectuar las adquisiciones no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.	Vendedores seleccionados, acuerdos, calendarios de recursos, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto	<u>Nota:</u> el proceso 12.2 Efectuar las adquisiciones no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición.
	13.3 Gestionar la participación de los interesados <i>El proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.</i>	Plan de gestión de los interesados, plan de gestión de las comunicaciones, registro de cambios, activos de los procesos de la organización	<u>Nota:</u> el proceso 13.3 Gestionar la participación de los interesados no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición	Métodos de comunicación, habilidades interpersonales, habilidades de gestión	<u>Nota:</u> el proceso 13.3 Gestionar la participación de los interesados no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición	Registro de incidentes, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	<u>Nota:</u> el proceso 13.3 Gestionar la participación de los interesados no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	4.4 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto <i>Es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar del avance del proyecto con respecto a los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto</i>	Plan para la dirección del proyecto, pronóstico del cronograma, pronósticos de costos, cambios validados, información del desempeño del trabajo, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Plan para la dirección del proyecto, información de rendimiento laboral, solicitudes de cambio rechazadas	Juicio de expertos, técnicas analíticas, sistema de información para la dirección de proyectos, reuniones	Metodología de gestión de proyectos, sistema de información de gestión de proyectos, técnicas de valor ganado y juicio de expertos	Solicitudes de cambio, informes de desempeño del trabajo, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto	Acciones correctivas recomendadas, acciones preventivas recomendadas, pronósticos, recomendación de reparación de defectos, cambios recomendados
	4.5 Realizar el control integrado de cambios <i>Es el proceso de analizar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar los cambios a los entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones</i>	Plan para la dirección del proyecto, información del desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización	Plan para la dirección del proyecto, solicitudes de cambio, innovación en el desempeño del trabajo, acciones preventivas recomendadas, reparación de defectos recomendada, entregables.	Juicio de expertos, reuniones, herramientas de control de cambios	Metodología de gestión de proyectos, sistema de información de gestión de proyectos, juicio de expertos	Solicitudes de cambio aprobadas, registro de cambios, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto	Solicitudes de cambios aprobadas, solicitudes de cambios rechazadas, actualizaciones al plan de dirección de proyectos, actualizaciones al enunciado del alcance del proyecto, acciones correctivas, aprobadas, acciones preventivas aprobadas, reparación de defectos aprobadas, reparación de defectos validados, entregables

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
	5.5 Validar el alcance <i>Es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.</i>	Plan para la dirección del proyecto, documentación de requisitos, matriz de trazabilidad de requisitos, entregables verificados, datos de desempeño del trabajo	Enunciado del alcance, diccionario de WBS, plan de gestión del alcance, entregables	Inspección, técnicas grupales de toma de decisiones	Inspección	Entregables aceptados, solicitudes de cambio, información de desempeño del trabajo, actualizaciones a los documentos del proyecto	Entregables aceptados, solicitudes de cambio, acciones correctivas recomendadas, artefactos de comunicación
	5.6 Controlar el alcance <i>Es el proceso de monitorear el estado del proyecto y de la línea base del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance</i>	Plan para la dirección del proyecto, documentación de requisitos, matriz de trazabilidad de requisitos, datos de desempeño del trabajo, activos de los procesos de la organización	Enunciado del alcance, estructura de desglose del trabajo, diccionario de WBS, plan de gestión del alcance, informes de desempeño, solicitudes de cambio aprobadas, información de desempeño del trabajo, entradas externas	Análisis de variación	Sistema de control de cambios, análisis de variación, re-planeación, sistema de gestión de configuración	Información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Actualizaciones al enunciado del alcance, actualizaciones a la estructura de desglose de trabajo, actualizaciones al diccionario de WBS, actualizaciones a la línea base del alcance, cambios solicitados, acciones correctivas recomendadas, actualización a los activos de los procesos de la organización, actualización al plan de gestión de proyectos

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
	6.7 Controlar el cronograma						
	<i>Proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan</i>	Plan para la dirección del proyecto, cronograma del proyecto, datos de desempeño del trabajo, calendarios del proyecto, datos del cronograma, activos de los procesos de la organización	Plan de gestión del cronograma, línea base del cronograma, reportes de desempeño, solicitudes de cambio aprobadas	Revisiones de desempeño, software de gestión de proyectos, técnicas de optimización de recursos, técnicas de modelado, adelantos y retrasos, comprensión del cronograma, herramienta de programación	Reporte de progreso, sistema del cronograma de gestión de cambios, medición del desempeño, software de gestión de proyectos, análisis de varianza, cuadros de comparación del cronograma	Información de desempeño del trabajo, pronósticos del cronograma, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección de proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Actualizaciones a los datos del modelo del cronograma, actualizaciones a la línea base del cronograma, medidas de desempeño, cambios solicitados, acciones correctivas recomendadas, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización, actualización a la lista de actividades, actualización a los atributos de las actividades, actualización al plan de dirección del proyecto
	7.4 Controlar los costos						
	<i>El proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo</i>	Plan para la dirección del proyecto, requisitos de financiamiento del proyecto, datos de desempeño del trabajo, activos de los procesos de la organización	Línea de base del costo, requisitos de financiamiento del proyecto, reportes de desempeño, información del desempeño del trabajo, solicitudes de cambio aprobadas, plan de gestión del proyecto	Gestión de valor ganado, pronósticos, índice de desempeño del trabajo por completar (TCPI), revisiones del desempeño, software de gestión de proyectos, análisis de reservas	Sistema de control de cambios de costos, análisis de medición del desempeño, pronósticos, revisión de desempeño del proyecto, software de gestión de proyectos, gestión de varianza	Información de desempeño del trabajo, pronóstico de costos, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualización a los activos de los procesos de la organización	Actualizaciones a los costos estimados, Actualizaciones a la línea base de costos, medidas de desempeño, pronóstico terminado, cambios solicitados, acciones correctivas recomendadas, actualización a los activos de los procesos de la organización, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	8.3 Controlar la Calidad <i>El proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad, para evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios</i>	Plan para la dirección del proyecto, métricas de calidad, listas de verificación de la calidad, datos de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio aprobadas, entregables, documentos del proyecto, activos de los procesos de la organización,	Plan de gestión de calidad, métricas de calidad, listas de verificación de la calidad, activos de los procesos de la organización, información de desempeño del trabajo, , solicitudes de cambio aprobadas, entregables	Siete herramientas básicas de calidad, muestreo estadístico, inspección, revisión de solicitudes de cambio aprobadas	Diagrama de causa y efecto, gráficos de control, diagrama de flujo, histograma, gráfico de pareto, gráfico de ejecución, diagrama de dispersión, muestreo estadístico, inspección, revisión de reparación de defectos	Medidas de control de calidad, cambios validados, entregables verificados, información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Medidas de control de calidad, validación de reparación de defectos, actualización a la línea base de la calidad, acciones correctivas recomendadas, acciones preventivas recomendadas, cambios solicitados, revisión de reparación de defectos, actualización a los activos de los procesos de la organización, actualización al plan de dirección del proyecto
	10.3 Controlar las comunicaciones <i>El proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.</i>	Plan para la dirección del proyecto, comunicaciones del proyecto, registro de incidentes, datos de desempeño del trabajo, activos de los procesos de la organización	<u>Nota:</u> el proceso 10.3 Controlar las comunicaciones no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición	Sistemas de gestión de la información, juicio de expertos, reuniones	<u>Nota:</u> el proceso 10.3 Controlar las comunicaciones no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición	Información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	<u>Nota:</u> el proceso 10.3 Controlar las comunicaciones no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
	11.6 Controlar los riesgos <i>El proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.</i>	Plan para la dirección del proyecto, registro de riesgos, datos de desempeño del trabajo, informes de desempeño del trabajo	Plan de gestión de riesgos, registro de riesgos, solicitudes de cambio aprobadas, datos de desempeño del trabajo, informes de desempeño del trabajo	Reevaluación de los riesgos, auditorías de los riesgos, análisis de variación y tendencias, medición de desempeño técnico, análisis de reservas, reuniones	Reevaluación de los riesgos, auditorías de los riesgos, análisis de variación y tendencias, medición de desempeño técnico, análisis de reservas, reuniones	Información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Actualizaciones al registro de riesgos, cambios solicitados, acciones correctivas recomendadas, acciones preventivas recomendadas, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
	12.3 Controlar las adquisiciones <i>El proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones según corresponda</i>	Plan para la dirección del proyecto, documentos de las adquisiciones, acuerdos, solicitudes de cambio aprobadas, informes de desempeño del trabajo, datos de desempeño del trabajo	<i>Nota:</i> el proceso 12.3 Controlar las adquisiciones no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición	Sistema de control de cambios del contrato, revisiones de desempeño de las adquisiciones, inspecciones y auditorías, informar el desempeño, sistemas de pago, administración de reclamos, sistema de gestión de riesgos	<i>Nota:</i> el proceso 12.3 Controlar las adquisiciones no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición	Información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	<i>Nota:</i> el proceso 12.3 Controlar las adquisiciones no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición
	13.4 Controlar la participación de los interesados <i>El proceso de monitorear globalmente las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.</i>	Plan para la dirección del proyecto, registro de incidentes, datos de desempeño del trabajo, documentos del proyecto	<i>Nota:</i> el proceso 13.1 Identificar a los interesados no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición pues el área de conocimiento llamada "Gestión de interesados" no se había creado aún en esa edición.	Sistemas de gestión de la información, Juicio de expertos, reuniones	<i>Nota:</i> el proceso 13.1 Identificar a los interesados no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición pues el área de conocimiento llamada "Gestión de interesados" no se había creado aún en esa edición.	Información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	<i>Nota:</i> el proceso 13.1 Identificar a los interesados no está contemplado en la Extensión gubernamental del PMBoK 3ra edición pues el área de conocimiento llamada "Gestión de interesados" no se había creado aún en esa edición.

Las buenas prácticas según PMBoK 5ta edición y su extensión documental en los procesos de cierre, se reflejan seguidamente en el cuadro 4.10.

Cuadro 4.10 Buenas prácticas, categoría Cierre

CATEGORIA	PROCESO	SUBCATEGORIA					
		ENTRADAS		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS		SALIDAS	
		PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL	PMBOK 5TA EDICION	EXTENSION GUBERNAMENTAL
PROCESOS DE CIERRE	4.6 Cerrar el proyecto o Fase <i>Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.</i>	Plan para la dirección del proyecto, entregables aceptados, activos de los procesos de la organización	Plan de dirección del proyecto, documentación de contratos, factores ambientales de la organización, activos de los procesos de la organización, información de desempeño del trabajo, entregables	Juicio de expertos, técnicas analíticas, reuniones	Metodología de gestión de proyectos, sistema de información de gestión de proyectos, juicio de expertos	Transferencia del producto, servicio o resultado final, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Procedimiento de cierre administrativo, procedimiento de cierre de contrato, producto final, servicio o resultado, activos de los procesos de la organización
	12.4 Cerrar las adquisiciones <i>El proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto.</i>	Plan para la dirección del proyecto, documentos de las adquisiciones	Plan de gestión de adquisiciones, plan de gestión de contratos, documentación de contratos, procedimiento de cierre de contratos	Auditorias de la adquisición, negociación de las adquisiciones, sistema de gestión de riesgos	Auditorias de la adquisición, sistema de gestión de registros	Adquisiciones cerradas, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Cerrar contratos, actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Otras buenas prácticas encontradas son:

- El decimotercer informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano sostenible, señala que la participación ciudadana y la inversión municipal en obras y proyectos de primer impacto, se evidencia en que en los cantones con más alto índice de desarrollo humano cantonal se invierte más que en aquellos cantones con bajos índices de desarrollo humano, los cuales reportan un 0% de inversión en parques y obras de ornato, lo cual se traduce en diferencias significativas en términos de calidad de vida para los ciudadanos. (Defensoría de los Habitantes, 2012). A partir de este enunciado, se puede inferir que una buena práctica es aumentar la participación ciudadana y los proyectos relacionados con el desarrollo de áreas comunes para el esparcimiento y desarrollo de los ciudadanos.
- Uno de los indicadores que utiliza la Contraloría General de la República para medir el rendimiento de las municipalidades es el control interno. “Está constituido por una serie de prácticas, normas y lineamientos que fomentan y aseguran una gestión institucional dentro del marco de legalidad establecido, propiciando una administración de los riesgos de gestión, de manera tal que los mismos puedan ser controlados con el fin de que no interrumpen la consecución de los objetivos trazados por la institución”. (Defensoría de los Habitantes, 2012). Este documento asegura que en los cantones con menor grado de desarrollo humano cantonal, los sistemas de control interno municipal son más deficientes. Es decir: una mejor gestión de riesgos colabora en la mejoría del control interno.
- En los cantones con mayor índice de desarrollo humano también existe una tendencia por contar con una mejor gestión financiera municipal. Esto no solo hace que la municipalidad controle de mejor manera la inversión en el cantón, sino que también permite ser más eficientes a la hora de llevar bienes y servicios a la ciudadanía. (Defensoría de los Habitantes, 2012). Una mejor gestión financiera permitirá tener una mayor injerencia en la calidad de vida de los ciudadanos, la cual es identificada como una buena práctica.
- El Instituto Peruano de Políticas Públicas (IPPP) indica que hay un nuevo enfoque para elaborar proyectos, el cual es estratégico y participativo y busca tener destinatarios claramente identificados, aprender a derivar aprendizajes de la gestión de los proyectos y aumentar la participación o acción colectiva de los ciudadanos afectados desde la identificación del problema hasta la elaboración y desarrollo del proyecto. (Instituto Peruano de Políticas Públicas, 2013).
- El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) creó en el año 2010 una guía metodológica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública con la finalidad de mejorar la calidad de los proyectos y el uso eficiente de los recursos públicos que realizan las instituciones. MIDEPLAN recomienda una ficha técnica que debe incorporar: nombre del proyecto, descripción del proyecto, sector a que pertenece, localización geográfica, institución ejecutora, unidad que elaboró el documento del proyecto, beneficiarios del proyecto, costos e ingresos totales del proyecto, posibles fuentes de financiamiento, cronograma del proyecto, principales restricciones y limitaciones.



- Durante la formulación del proyecto MIDEPLAN incluye los siguientes pasos: identificación del proyecto, análisis del mercado, análisis técnico, análisis de riesgo a desastres, análisis ambiental, análisis legal y administrativo. Durante la evaluación del proyecto, MIDEPLAN sugiere la evaluación financiera, análisis de costos (aun cuando el proyecto no genera ingresos) y la evaluación económico-social. (MIDEPLAN, 2010).
- En vista que los proyectos públicos recorren un ciclo de vida bastante extenso, es conveniente que la Administración Pública gestora del proyecto, como una buena práctica, realice desde la formulación del proyecto y antes de su ingreso al Banco de Proyectos de Inversión Pública de MIDEPLAN, al menos una lista de interesados clave que podrían presentarse a lo largo de su desarrollo. Cuando el proyecto ha sido aprobado y se le han brindado recursos (humanos, tecnológicos y presupuestarios) o bien paralelamente durante esas actividades (aprobación y asignación), se necesita entrar a elaborar la planificación completa para la gestión de interesados y no ir a la fase de licitación sin dicho requerimiento. (CICAP, 2015)
- Una vez conocida la licitación, entrarán al escenario con más fuerza los interesados, por lo que se puede fomentar su participación y compromiso con el proyecto, y generar adecuados canales de comunicación, por ejemplo, mediante un control ciudadano. La prensa puede ser un colaborador al brindar información al pueblo sobre los avances y beneficios de un proyecto, pues posee un mayor alcance en la difusión de información que el que podría tener la Administración Pública. Si son interesados positivos deben convertirse en aliados y comprometerlos con el logro del objetivo del proyecto. Si se catalogan como interesados negativos no se debe omitir brindarles atención y buscar soluciones para que ambas partes queden satisfechas con las decisiones que se vayan tomando, o como mínimo anticipar cualquier acción que ponga en riesgo del proyecto. Un interesado bien atendido y a tiempo, puede ahorrar procesos legales al país y afectación de la imagen de la Administración Pública. (CICAP, 2015)
- Las normas INTECO aseguran que los productos y los servicios sean seguros y de alta calidad. Para las organizaciones, son herramientas estratégicas para reducir costos a través de la disminución de errores y desperdicios y a la vez de incrementar su productividad. (SiCultura, 2014)
- La Municipalidad de Escazú obtuvo un premio en el 2013 otorgado por el Archivo Nacional al contar con la certificación de calidad ISO 9001-2008. (Municipalidad de Escazú, 2013). Por medio de esta certificación se mejora la toma de decisiones, se facilita la ejecución de procesos, se minimiza la duplicidad de tareas, aumenta el nivel de eficiencia, mejora el rendimiento de los servicios prestados y se incrementa la satisfacción de los ciudadanos y de cualquier persona involucrada en las actividades desarrolladas por el sector público.
- La Municipalidad de Curridabat creó una app para dispositivos móviles llamada “Yo alcalde” desde el año 2015. A través de ella, la comunidad puede elegir qué tipo de reporte (denuncia, crítica o idea) proveer para mejora del cantón. (Municipalidad de Curridabat, 2018)

4.4 Brecha entre la situación actual y las buenas prácticas

En los cuadros 4.11, 4.12, 4.13, 4.14, 4.15 se presenta la situación actual encontrada en contraste con las buenas prácticas para la administración de proyectos con el fin de identificar la brecha existente. Se emplean semáforos como simbología para datos cualitativos, siendo el color verde indicativo de uso de procesos y plantillas acorde a las buenas prácticas, el color amarillo se utiliza para simbolizar un desempeño aceptable en los procesos y buenas prácticas pero que puede ser mejorado, y el color rojo representa la inexistencia de plantillas o herramientas en el proceso.




El primer cuadro muestra la situación actual, buenas prácticas y brecha en la categoría Inicio.

Cuadro 4.11 Brecha, categoría: inicio



CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
INICIO	Se utiliza un documento llamado Perfil de proyectos que contempla varios aspectos.	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	El perfil del proyecto contempla varios de los aspectos sugeridos por PMI™ y Mideplan.	
	Se identifica a los interesados de acuerdo con la información obtenida por parte del alcalde, síndico, asociación de Desarrollo o Concejo Municipal	Identificar a los interesados	Se puede mejorar a través de una matriz de Poder e influencia	

En el cuadro 4.12 a continuación, muestra la situación actual, buenas prácticas y brecha en la categoría Planificación.





Cuadro 4.12 Brecha, Categoría: Planificación

CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
PLANIFICACION	La MA utiliza varias de las entradas, herramientas, técnicas y salidas que sugiere el PMBoK™, tales como: antecedentes, observaciones, perfil de proyecto (acta de constitución), registro de interesados, entre otros.	Recopilar requisitos	Los requisitos deben especificarse en el perfil y en la contratación (licitación por medio de la plataforma digital Mer-Link). Este proceso se puede mejorar a través de los componentes de la documentación de requisitos o de una matriz de trazabilidad de requisitos.	
	El alcance se define en los planes de desarrollo del cantón que cuenta con los objetivos e indicadores para medir el cumplimiento. Además de esos aspectos, el perfil del proyecto menciona los recursos, presupuesto, actividades, localización del proyecto y resultados esperados muestran de cada proyecto.	Definir el alcance	Debido a que se pudo comprobar mediante las entrevistas, observación y análisis documental que se define el alcance y se le da seguimiento con el sistema de gestión de proyectos (Delphos) cumpliendo con las recomendaciones de PMI, no hay brecha en este proceso	
	La MA utiliza el software de gestión de proyectos llamado Delphos, en el cual incluyen las actividades en un cronograma que genera un diagrama de Gantt	Crear la EDT/WBS	Si se toma en cuenta que el diagrama de Gantt es un desglose de actividades y la EDT un desglose de entregables, se considera que sí existe brecha debido a que no se encuentra en los documentos una estructura de desglose del trabajo	




PLANIFICACION

CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
PLANIFICACION	El perfil de proyecto funge como acta de constitución, también se toman en cuenta los aspectos gubernamentales, el software donde se agregan las actividades al cronograma y el juicio experto. Sin embargo, no hay un plan estándar ni se contemplan todas las áreas del conocimiento	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	El perfil del proyecto contempla varios aspectos sin embargo se enfatiza en las líneas base por lo que no se incluye plan de comunicaciones, riesgos ni matriz de responsabilidades.	
	Se cuenta con el perfil de proyecto, la infraestructura, el personal, la información histórica, las reuniones con los interesados para recopilar requisitos y el cronograma de actividades y su responsable para el monitoreo del alcance. Además el alcance se define en los planes de desarrollo del cantón que cuenta con los objetivos e indicadores para medir el cumplimiento.	Planificar la gestión del alcance	Debido a que el alcance es uno de los aspectos con evaluaciones más frecuentes, se considera que no existe una brecha en este aspecto pues se siguen las buenas prácticas	




PLANIFICACION

CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
PLANIFICACION	Se utiliza la estimación análoga y paramétrica según las experiencias anteriores de las encargadas de otros proyectos similares así como los tiempos que indican los proveedores que se subcontratan	Estimar la duración de las actividades	Se considera que no hay brecha en este apartado	
	Al definir y secuenciar las actividades y estimar los recursos de las mismas y colocarlas en el software de gestión de proyectos, se genera un diagrama de Gantt y por lo tanto una ruta crítica.	Desarrollar el cronograma	Se considera que no hay brecha en este apartado	
	El perfil de proyecto debe contar con el presupuesto (aportes municipales) expresado en colones y dólares estadounidenses así como el cumplimiento de las normas legales para la aprobación del mismo por parte de la CGR	Planificar la gestión de los costos	Se considera que no hay brecha en este apartado	
	Se utiliza principalmente la estimación análoga según las experiencias anteriores de las encargadas de otros proyectos similares así como el análisis de ofertas de los proveedores recibidas a través de la plataforma Mer-link	Estimar los costos	Se puede utilizar otras técnicas como la estimación paramétrica, la estimación por tres valores o el costo de calidad.	





PLANIFICACION


CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
	El alcalde define los presupuestos generales para cada subproceso de la MA, luego se distribuyen por proyecto de acuerdo a estimaciones de los encargados a través de su experiencia, datos históricos e información de proveedores. Algunas veces se requiere modificaciones al presupuesto.	Determinar el presupuesto	Debido a los controles existentes a nivel gubernamental y los procesos que deben seguirse para la modificación o revalidación de presupuesto, se considera que no hay brecha.	
	Las reuniones con los interesados para identificar los requisitos son datos que utilizan los encargados de proyectos para supervisar su cumplimiento	Planificar la gestión de la calidad	No se utiliza ninguna de las siete herramientas básicas de calidad ni métricas o listas de verificación de calidad	
	La MA cuenta con herramientas como los organigramas y descripciones de puestos de sus recursos humanos existentes. Para proyectos en cultura por lo general se subcontrata personal	Planificar la gestión de los Recursos Humanos	En este apartado se cumple con varias de las buenas prácticas sin embargo puede completarse la distribución de responsabilidades a partir de una matriz RACI	

PLANIFICACION

CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
	Las encargadas de proyectos se reúnen con el síndico, asociación o junta de desarrollo al inicio y algunas veces se discuten detalles vía telefónica. Casi siempre se hace al final un comunicado en el perfil de Facebook de la Municipalidad o en el informe anual de labores del alcalde. A nivel interno tampoco hay buena comunicación entre departamentos, no siempre se sabe que se está ejecutando.	Planificar la gestión de las Comunicaciones	Dentro del perfil del proyecto no se documenta o planea la frecuencia, medio, o a quien dirigir las comunicaciones. No se cuenta con una matriz de comunicaciones ni archivos respecto a la información de los interesados	
	El acta de constitución (Perfil de proyecto) no contempla los riesgos de forma específica ni quedan registrados en otro documento, ya que como ocurre en otras áreas, cada encargada de proyecto se vale de sus años de experiencia en el puesto para gestionar procesos	Planificar la gestión de los Riesgos	No se categorizan ni definen los riesgos (positivos o negativos), no hay platillas estándar ni un proceso estándar respecto a los riesgos	
	La MA utiliza varias de las entradas que sugieren las buenas prácticas (gestión de costos, de cronograma y alcance)	Identificar los riesgos	La MA no toma en cuenta técnicas como la tormenta de ideas, listas de verificación, análisis de supuestos o análisis FODA para identificar los riesgos y proponer potenciales respuestas	




PLANIFICACION

CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
	Actualmente en la MA se toman acciones para mitigar riesgos conocidos o probables de acuerdo con las experiencias previas de la encargada de proyecto.	Realizar el análisis cualitativo	No se hace una matriz de probabilidad de impacto ni se categorizan los riesgos o su urgencia ya que tampoco se cuenta con un documento respecto a los riesgos en los proyectos	
	La MA no hace análisis cuantitativo de riesgos por lo que han tenido que solicitar extensión de presupuesto o hay dineros subejcutados	Realizar el análisis cuantitativo	A diferencia del análisis cualitativo, el análisis cuantitativo no se considera obligatorio por lo que la brecha es corta	
	Existe un buen manejo y planes de alcance, tiempo, costos y las adquisiciones, pero no se planifica la gestión de los riesgos	Planificar la respuesta a los riesgos	Debido a que no existe un plan ni un registro de riesgos, tampoco hay estrategias para afrontar los riesgos positivos o negativos	
	Debido a la restricción en la cantidad de personal en el organigrama de la MA, la mayoría de los recursos (humanos, materiales, etc) deben ser subcontratados. Además cumplen con una serie de leyes y reglamentos de contratación administrativa establecidos en el país y en el perfil de proyecto se indica cuales adquisiciones se requieren para el proyecto.	Planificar la gestión de las adquisiciones	Se considera que no hay brecha en este proceso: en el perfil de proyecto se indican los recursos requeridos, la estimación de sus costos, cronograma, beneficiarios o público meta (interesados) y se siguen las políticas para la contratación establecidas a nivel gubernamental	




CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
PLANIFICACION	Las encargadas de proyectos utilizan su juicio experto para determinar el involucramiento de los interesados, además se reúnen con el síndico, asociación o junta de desarrollo al inicio y a veces se discuten detalles vía telefónica. Debido a que no es usual que haya detractores de los eventos culturales, no se generan obstáculos que sí se dan en otros proyectos. Como activos de sus procesos se encuentra que las redes sociales son el medio mayormente utilizado para comunicarse con la comunidad.	Planificar la gestión de los interesados	Dentro del perfil del proyecto no se planea la participación de los interesados ni se presenta una matriz de evaluación de la participación de interesados	



La situación actual, buenas prácticas y brecha en la categoría Ejecución se describen el cuadro 4.13 a continuación.

Cuadro 4.13 Brecha, categoría: Ejecución

CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
EJECUCIÓN	Entre otros aspectos a destacar, la MA gestiona al alcance, requisitos, cronograma, costos, se hace revisión del desempeño de las encargadas a través del software de gestión del proyecto. Se realizan reuniones con el público meta o beneficiarios y se definen las actividades para generar entregables	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Según mencionaron los entrevistados, cada encargada de proyecto gestiona los cambios, sin embargo no se encontraron documentos de registro de cambios	
	Según la información recopilada en entrevistas, las encargadas de proyectos supervisan el recurso técnico y profesional para verificar que se obtenga lo solicitado en las contrataciones de acuerdo con los indicadores y resultados esperados	Realizar el aseguramiento de la calidad	No hay plan de gestión de calidad, ni métricas de calidad, ni listas de verificación de la calidad por lo que las evaluaciones son subjetivas	
	La MA cuenta con organigrama y perfiles de puestos con los roles y responsabilidades. Cada encargada de proyecto es la responsable única de sus proyectos (asignación previa). No se cuenta con un equipo de personas para cada proyecto por lo que se subcontrata personal y equipos requeridos.	Adquirir el equipo del proyecto	Se considera que no hay brecha en este apartado ya que la MA realiza un proceso de contratación y adquisición de acuerdo con lo establecido en la ley de contratación administrativa y los procesos en la plataforma digital Mer-Link	




EJECUCIÓN

CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
	El personal en general recibe periódicamente capacitación en temas orientados a las habilidades blandas. Debido la estructura organizacional, hay coubicación, no se requieren calendarios de recursos y se evalúa el personal por parte de RRHH y el personal encargado de proyectos es evaluado por el personal de Planificación	Desarrollar el equipo del proyecto	Se considera que la brecha está cerrandose ya que se tiene contratadas capacitaciones en administración de proyectos	
	Las encargadas de proyecto son responsables únicas de los proyectos que les son asignados y no cuentan con personal a cargo. En caso de requerir personal temporal, éste es subcontratado y reportan a sus jefes directos (que no pertenecen a la MA)	Dirigir el equipo del proyecto	Se considera que no hay brecha en este apartado ya que la MA no cuenta con equipos de proyecto propios.	
	De acuerdo con la información recopilada en entrevistas, internamente algunas veces no saben que proyectos están en proceso. Cada encargada de proyecto se comunica con la comunidad beneficiaria a través del síndico, asociación de desarrollo o del productor, pero no se define la frecuencia o medio de comunicación.	Gestionar las comunicaciones	No hay métodos de comunicación definidos ni se dan espacios o medios para recibir retroalimentación de los interesados	




CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
EJECUCIÓN	Se siguen los protocolos establecidos a nivel gubernamental (se colocan las especificaciones para las licitaciones en la plataforma digital llamada Mer-link y participan cuantos oferentes lo deseen, luego se hace un análisis técnico y legal y se elige al que ofrece el mejor precio). El perfil de proyecto menciona qué debe adquirirse, en cuál fecha y el presupuesto para tal efecto	Efectuar las adquisiciones	Se considera que no hay brecha en este proceso: en el perfil de proyecto se indican los recursos requeridos, la estimación de sus costos, cronograma, beneficiarios o público meta (interesados) y se siguen las políticas para la contratación establecidas a nivel gubernamental	
	La MA es patrocinador y ejecutor de sus proyectos, es de su propio interés el éxito de los proyectos. Sus beneficiarios son varios distritos o todo un cantón. La comunicación con la comunidad en general se hace regularmente a través de redes sociales y del informe anual del alcalde	Gestionar la participación de los interesados	Aparte de reuniones al inicio, no se establecen métodos de comunicación con los interesados	

La situación actual, buenas prácticas y brecha en la categoría Monitoreo y Control se indican seguidamente en el cuadro 4.14




Cuadro 4.14 Brecha, categoría: Monitoreo y Control



CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
MONITOREO Y CONTROL	Se hacen evaluaciones mensuales, trimestrales y semestrales del desempeño de los proyectos, con especial énfasis en el cumplimiento de las actividades agregadas al cronograma de Delphos, el cual envía alertas diarias a las encargadas de proyecto para que logren cumplirlos en los plazos establecidos.	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Se considera que no hay brecha en este apartado	
	Por lo general solo hay cambios de presupuesto o se debe mover la fecha planteada inicialmente por algun factor externo (por ejemplo si hubo una apelación a quien se adjudicó el cartel licitación) y eso se avisa en persona, por teléfono o e-mail a los jefes. Cada encargada debe archivar cambios en el expediente de cada uno de los proyectos.	Realizar el control integrado de cambios	No hay plantillas para el control de cambios, la documentación no es estándar.	
	En el perfil de proyecto se les llama "evaluaciones" a los entregables y de acuerdo al cronograma establecido.	Validar el alcance	Se considera que no hay brecha en este proceso ya que la MA es el patrocinador y cliente a la vez y el personal del Proceso de Inserción social revisa los avances junto con Planificación.	

MONITOREO Y CONTROL

CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
	En la MA uno de los factores a evaluar es el control del alcance. Por lo general si éste varía, se debe a un cambio en el cronograma o en el presupuesto por lo que las reuniones con Planificación o la alcaldía son vitales para su aprobación y firma.	Controlar el alcance	Se considera que no hay brecha en este apartado	
	La MA está supeditada al cumplimiento de las normas gubernamentales y fechas de entrega de presupuestos de la Contraloría. El control del cronograma es uno de los aspectos a evaluar en las reuniones con Planificación. El software de gestión de proyectos envía diariamente alertas a las encargadas del proyecto para asegurar que todo se cumpla de acuerdo al cronograma establecido.	Controlar el cronograma	Se considera que no hay brecha en este apartado	
	Al igual que en el caso del cronograma, la MA debe cumplir fechas establecidas la Contraloría para informes de resultados y aprobaciones de presupuesto. Es por esta razón, que los costos son aspectos de mayor control.	Controlar los costos	Se considera que no hay brecha en este apartado	



MONITOREO Y CONTROL

CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
	Según la información recopilada en entrevistas, las encargadas de proyectos supervisan el recurso técnico y profesional para verificar que se obtenga lo solicitado en las contrataciones de acuerdo con los indicadores y resultados esperados.	Controlar la calidad	No se utiliza ninguna de las siete herramientas básicas de calidad, ni métricas o listas de verificación de calidad, por lo que los resultados de los controles son subjetivos	
	Aunque hay reuniones al inicio del proyecto con los beneficiarios o público meta, la comunicación se hace de forma general en el perfil de Facebook de la Municipalidad o en el informe anual de labores del alcalde. A nivel interno tampoco hay buena comunicación entre departamentos, no siempre se sabe que se está ejecutando.	Controlar las comunicaciones	Dentro del perfil del proyecto no se menciona la frecuencia, medio, o a quien dirigir las comunicaciones. No se cuenta con una matriz de comunicaciones ni se mantienen archivos accesibles respecto a la información de los interesados para que sea un medio de consulta y referencia en futuros proyectos	
	El acta de constitución (Perfil de proyecto) no contempla los riesgos de forma específica ni quedan registrados en otro documento, ya que como ocurre en otras áreas, cada encargada de proyecto se vale de sus años de experiencia en el puesto para gestionar procesos	Controlar los riesgos	No se categorizan ni definen los riesgos (positivos o negativos), no se utilizan técnicas como la tormenta de ideas, listas de verificación, análisis de supuestos o análisis FODA para identificar los riesgos y proponer potenciales respuestas, ni se hace análisis cualitativo y cuantitativo.	

CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	BUENAS PRÁCTICAS	BRECHA	SIMBOLOGÍA
MONITOREO Y CONTROL	La MA está supeditada al cumplimiento de leyes como la de contratación administrativa y las contrataciones deben ir a concurso mediante la plataforma digital Mer-link, además se hace un análisis técnico y legal de los oferentes y en las reuniones de evaluación del desempeño se discuten los temas relaciones a las adquisiciones.	Controlar las adquisiciones	Se considera que no hay brecha en este apartado	
	La MA es patrocinador y ejecutor de sus proyectos, es de su propio interés el éxito de los proyectos. Sus beneficiarios son varios distritos o todo un cantón. Las comunicación con la comunidad en general se hace regularmente a través de redes sociales y del informe anual del alcalde	Controlar la participación de los interesados	No hay plan de gestión de interesados ni plan de comunicaciones, aparte de reuniones al inicio, no se establecen métodos de comunicación ni se hacen actualizaciones a los documentos del proyecto.	

La situación actual, buenas prácticas y brecha en la categoría Cierre se describen el cuadro 4.15 a continuación.

Cuadro 4.15 Brecha, categoría: Cierre

CIERRE	Una vez que se paga a los proveedores y se realiza la actividad cultural, se da por terminado.	Cerrar el proyecto o fase	No hay un documento específico o estándar para el finiquito formal	
	Si la orden de compra no se cierra, queda el dinero sin poder usarse y queda como déficit de ejecución, por eso hay que revalidar montos pequeños. Debido a que la contratación se hace por medio de Mer-Link, todos los documentos quedan registrados en ese sistema.	Cerrar las adquisiciones	No se documentan lecciones aprendidas ni existe un documento de aceptación de los entregables	

Como se demuestra en la información anterior, las áreas identificadas con el color verde simbolizan los aspectos en los que la Municipalidad de Alajuela presenta un manejo adecuado de sus proyectos. Estos procesos son: planificación y definición del alcance, planificación de la gestión del cronograma, definición de las actividades, secuencia y estimación de los recursos de las actividades. Otros procesos que se consideran bien administrados y por lo tanto están en color verde son: planificación de la gestión de costos, planificación de la gestión de los recursos humanos, planificación de la gestión de las adquisiciones, adquisición del equipo del proyecto, dirigir el equipo del proyecto, efectuar las adquisiciones, validación y control del alcance, control del cronograma, los costos y las adquisiciones.

Los procesos identificados con color amarillo son los procesos en que se utilizan varias buenas prácticas, sin embargo hay oportunidad de mejora en la identificación de los interesados, recopilación de requisitos, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma, determinación del presupuesto, dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto, monitorear y controlar el trabajo del proyecto. Para dichos procesos, se propone la aplicación de herramientas y técnicas específicas sugeridas por PMI® en su PMBoK®.

Por su parte, los procesos en rojo requieren mayor intervención. Estos son:

- ❖ Crear la ETD/WBS,
- ❖ Estimar los costos,
- ❖ Planificar la gestión de la calidad, las comunicaciones y los riesgos,
- ❖ Identificar y realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos,
- ❖ Planificar la respuesta a los riesgos,
- ❖ Planificar la gestión de los interesados,
- ❖ Realizar el aseguramiento de la calidad,
- ❖ Gestionar las comunicaciones y la participación de los interesados,
- ❖ Realizar el control integrado de cambios,
- ❖ Controlar la calidad, las comunicaciones, los riesgos y la participación de interesados,
- ❖ Cerrar el proyecto y las adquisiciones.

CAPÍTULO V. Propuesta de solución

En las páginas a continuación, se presenta la propuesta de la estrategia para la gestión de proyectos culturales de la Municipalidad de Alajuela con el fin de mejorar la gestión de los mismos.

Esta estrategia se entrega a la Municipalidad de Alajuela con la intención de ser una guía para la gestión de los proyectos gestionados por el Proceso Desarrollo Social, el subproceso Inserción Social y la actividad Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreativo de la Municipalidad de Alajuela identificadas en el organigrama presentado en la página seis de este documento.

Debido a que el personal de estos Procesos y Subprocesos municipales tiene formación profesional en otras áreas de estudio, sus conocimientos en Administración de proyectos es empírico, por lo que esta guía contiene una introducción, un resumen de la situación actual y de las buenas prácticas recomendadas por PMI® así como de la brecha identificada para propiciar un lenguaje común de administración de proyectos. Además se provee de diseños de plantillas y otras herramientas para uso municipal y se pretende capacitar a los colaboradores en el uso de las mismas.



Guía para la gestión de proyectos culturales en la Municipalidad de Alajuela

Elaborado por Gloriela Segura.

INTRODUCCIÓN

La propuesta a continuación pretende ser una guía para la administración de los proyectos gestionados por el Proceso Desarrollo Social, el subproceso Inserción Social y la actividad Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreativo según el organigrama de la Municipalidad de Alajuela.

La Municipalidad gestiona proyectos de diversos tipos, entre ellos proyectos de construcción e infraestructura los cuales cuentan con mayor fiscalización por medio del cumplimiento de varios reglamentos gubernamentales y la guía propuesta por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA). Además, gran parte del personal municipal involucrado en ese tipo de proyectos son profesionales en su área y tienen conocimientos en administración de proyectos.

Los proyectos constructivos suelen tener mayor visibilidad para la población, sin embargo, estudios demuestran que las actividades recreativas con fines artísticos y culturales tienen un impacto positivo en la comunidad por lo que es de vital importancia desarrollar proyectos de esta índole. Desde el año 2012 existe en Costa Rica la Cuenta Satélite de Cultura (CSC) la cual pretende visibilizar la contribución de la cultura a la economía costarricense, como un motor de desarrollo integral y sostenible a través de 13 sectores relacionados con el arte y cultura.

Aunque los proyectos de los gobiernos locales no buscan generar rendimientos o beneficios económicos para las Municipalidades directamente, estos afectan el desarrollo de la comunidad y la imagen de la institución. La Municipalidad de Alajuela puede destacarse en el país como un gobierno local vanguardista gestionando proyectos de arte y cultura de una forma óptima con el fin de beneficiar a los habitantes y a su vez a la imagen de la Municipalidad.

A raíz de los resultados del análisis documental, la observación y las entrevistas realizadas a varios miembros del personal de la Municipalidad de Alajuela durante los meses de noviembre y diciembre del 2017 y enero y febrero del 2018, se pone en contraste la situación actual con las buenas prácticas sugeridas para el sector con lo cual se logra determinar la brecha existente. Se plantean las áreas de mejora y se sugiere plantillas, técnicas y herramientas que no se utilizan actualmente.

Las herramientas y matrices provistas son documentos vivos, es decir: la Municipalidad debe modificarlos y actualizarlos según sus requerimientos con el fin de que sean siempre de utilidad.

Esta guía procura impulsar el uso de un lenguaje común en administración de proyectos por todo el personal involucrado para mejorar la comunicación y comprensión de los procesos.

ESTRUCTURA DE LA GUÍA

La presente guía metodológica para la Municipalidad de Alajuela, procura orientar específicamente al Proceso de Desarrollo Social, al subproceso Inserción Social y a la actividad Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreativo de la Municipalidad de Alajuela en la gestión de proyectos de arte y cultura dirigidos a la comunidad del Cantón Central.

Este documento no pretende sustituir o eliminar los procesos utilizados actualmente, sino complementarlos y estandarizar su utilización con el fin de optimizar la gestión de estos proyectos municipales.

La guía consta de cuatro secciones. En la primera sección, se menciona a grandes rasgos los conceptos y buenas prácticas sugeridas por el ente internacional *Project Management Institute* (PMI®) descritos en su Guía de los fundamentos para la gestión de proyectos en su quinta edición, conocida como PMBoK® así como su extensión gubernamental.

En la sección dos, se incluye una breve descripción de la situación actual de la Municipalidad de Alajuela en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Matriz FODA) específicamente en el Proceso Desarrollo Social, el subproceso Inserción Social y la actividad Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreativo Municipalidad de Alajuela.

A partir del análisis de los resultados de las entrevistas, revisión documental y observaciones realizadas entre noviembre de 2017 y febrero de 2018, se resume la brecha existente entre las buenas prácticas sugeridas por PMI® en contraste con la situación encontrada en la Municipalidad de Alajuela en la sección tres.

La cuarta sección de la guía, contiene las herramientas y plantillas que se proponen por grupo de proceso.

En esta guía se muestra cada herramienta con indicaciones para su uso, además se entrega a la Municipalidad de Alajuela un documento de Microsoft Excel en el que pueden modificar y llenar los espacios de acuerdo con cada proyecto.

Se recomienda que las plantillas se encuentren al alcance de las encargadas de proyectos en una carpeta compartida, una sección de la intranet o bien que sea integrada dentro del *software Delphos* con el fin de que se encuentren disponibles para motivar el uso estandarizado de las mismas.

SECCION 1: CONCEPTOS Y BUENAS PRÁCTICAS DE PMI

En esta sección se presentan los datos con base en los cinco grupos de proceso: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre. En resumen, cada grupo de proceso se refiere a:

Inicio: En éste se define y autoriza el proyecto o una fase del mismo, consiste en descubrir una necesidad, un problema o una oportunidad.

Planificación: Se definen los objetivos, el alcance del proyecto y las acciones necesarias para lograr los objetivos, esta fase consiste en encontrar una solución al problema.

Ejecución: Se integran recursos y personas al proyecto con la finalidad de llevar a cabo el plan de gestión del mismo, es decir implica poner en práctica la solución propuesta.

Seguimiento y Control: Mide y supervisa en forma regular el avance del proyecto para identificar las variaciones del plan de gestión con el fin de tomar las medidas correctivas en cuanto sea necesario para cumplir los objetivos del proyecto.

Cierre: Se acepta el producto formalmente, se termina el proyecto en forma ordenada o una fase del mismo. (Vargas, 2012)

En cuanto a las buenas prácticas, se adjunta a esta guía el punto 4.2 de la investigación realizada para que el personal cuente con un documento de consulta a modo de resumen, sin embargo la persona que realice la capacitación debe tener previo conocimiento del tema para explicarlo a profundidad.

La guía de administración de proyectos (PMBok® quinta edición) del *Project Management Institute* (PMI®), contempla los cinco grupos de procesos mencionados anteriormente, diez áreas del conocimiento y 47 procesos, los cuales se muestran en la figura 5.1.

Figura 5.1 Grupos de procesos de la administración de proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de los Recursos de Comunicación del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

SECCIÓN 2: ANÁLISIS FODA DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este apartado se describe brevemente los principales aspectos de la situación actual encontrada a partir de las opiniones expresadas en las entrevistas realizadas al personal a cargo de los proyectos relacionados con el arte y la cultura, así como de los documentos municipales y la observación realizada durante las visitas a la Municipalidad de Alajuela.

El análisis FODA presente en la figura 5.2 permite conocer los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y los aspectos externos (oportunidades y amenazas) de la Municipalidad en cuanto a los proyectos gestionados por el Proceso Desarrollo Social, el subproceso Inserción Social y la actividad Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreativo de la Municipalidad de Alajuela.


Figura 5.2 Análisis FODA del Proceso Desarrollo Social, el subproceso Inserción Social y la actividad Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreativo
Municipalidad de Alajuela




SECCION 3: RESUMEN DE LA BRECHA

En la siguiente sección se presenta la situación actual encontrada en contraste con las buenas prácticas para la administración de proyectos con el fin de identificar la brecha existente. Se hace uso de semáforos como simbología, siendo el color verde indicativo de cumplimiento total, amarillo de un desempeño incompleto y rojo, un área de mejora.

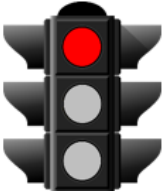
- De los 47 procesos que menciona PMBoK®, se considera que la Municipalidad de Alajuela tiene un excelente manejo en 22 procesos para sus proyectos para los cuales no se requieren mejoras. Estos son:

	AREA DE GESTIÓN	PROCESO	GRUPO DE PROCESO
	Integración	Desarrollar el acta de Constitución del proyecto → INICIO	
	Alcance	Planificar la gestión del alcance	PLANIFICACIÓN
	Alcance	Definir el alcance	
	Tiempo	Planificar la gestión del cronograma	
	Tiempo	Definir las actividades	
	Tiempo	Secuenciar las actividades	
	Tiempo	Estimar los recursos de las actividades	
	Tiempo	Estimar la duración de las actividades	
	Tiempo	Desarrollar el cronograma	
	Costos	Planificar la gestión de costos	
	Costos	Determinar el presupuesto	
	Adquisiciones	Planificar la gestión de las adquisiciones	
	Recursos Humanos	Adquirir el equipo de proyecto	EJECUCIÓN
	Recursos Humanos	Desarrollar el equipo del proyecto	
	Recursos Humanos	Dirigir el equipo del proyecto	
	Adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	
	Integración	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	MONITOREO Y CONTROL
	Alcance	Validar el alcance	
	Alcance	Controlar el alcance	
	Tiempo	Controlar el cronograma	
	Costos	Controlar los costos	
	Adquisiciones	Controlar las adquisiciones	

- Se presenta un rezago en los ocho procesos a continuación, para los cuales se plantean recomendaciones de mejora:

	AREA DE GESTIÓN	PROCESO	GRUPO DE PROCESO
	Interesados	Identificar a los interesados	INICIO
	Integración	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	PLANIFICACIÓN
	Alcance	Recopilar requisitos	
	Costos	Estimar los costos	
	Recursos Humanos	Planificar la gestión de los Recursos Humanos	
	Riesgos	Realizar el análisis cuantitativo	
	Integración	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	EJECUCION
	Comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	

- Los mayores esfuerzos deben dirigirse a los siguientes 17 procesos. En la sección cuatro, se proponen plantillas y matrices para los mismos:

	<i>AREA DE GESTIÓN</i>	<i>PROCESO</i>	<i>GRUPO DE PROCESO</i>
	Alcance	Crear la EDT/WBS	PLANIFICACIÓN
	Calidad	Planificar la gestión de la calidad	
	Comunicaciones	Planificar la gestión de las comunicaciones	
	Riesgos	Planificar la gestión de los riesgos	
	Riesgos	Identificar los riesgos	
	Riesgos	Realizar el análisis cualitativo	
	Riesgos	Planificar la respuesta a los riesgos	
	Interesados	Planificar la gestión de los interesados	
	Calidad	Realizar el aseguramiento de la calidad	EJECUCIÓN
	Interesados	Gestionar la participación de los interesados	
	Integración	Realizar el control integrado de cambios	MONITOREO Y CONTROL
	Calidad	Controlar la calidad	
	Comunicaciones	Controlar las comunicaciones	
	Riesgos	Controlar los riesgos	
	Interesados	Controlar la participación de los interesados	
	Integración	Cerrar el proyecto	CIERRE
	Adquisiciones	Cerrar las adquisiciones	

Como se puede apreciar, las áreas que requieren mayor intervención son las de los procesos relacionados con las de gestión de las Comunicaciones, Calidad, Riesgos e Interesados.

SECCION 4: HERRAMIENTAS Y PLANTILLAS POR GRUPO DE PROCESO

INICIO

Proceso: Identificar a los interesados

De acuerdo con la información recopilada a través de los entrevistados, los encargados de proyectos identifican a los interesados a través del alcalde, síndico, asociación de desarrollo o concejo municipal, pero no se hace un registro de los mismos.

Los interesados son las personas, grupos, organizaciones o entidades internas o externas a la Municipalidad que pueden verse afectadas de forma positiva o negativa por el proyecto. La importancia de identificarlos y registrarlos radica en que pueden influir a favor o en contra del proyecto. Se debe conocer quiénes son y cuánto poder o interés poseen.

El documento propuesto requiere actualizaciones periódicas para que siga siendo útil y válido. Se debe procurar revisarlo al menos una vez por semana para saber si algún interesado ha variado su poder o interés con la finalidad de adecuar su gestión a favor del proyecto.

Para la Municipalidad se propone un formato personalizado que reúne:

a) Registro de interesados: se debe tomar en cuenta el nombre, puesto en la organización, ubicación, rol en el proyecto e información de contacto.

b) Técnicas analíticas (niveles de participación)

-Desconocedor: No conoce el proyecto y sus impactos potenciales.

-Reticente: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio.

-Neutral: Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente.

-Partidario: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales. Apoya el cambio.

-Líder: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales. Está activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

a) Estrategia de gestión según su poder e influencia.

- Mantener satisfecho: Tienen alto poder y bajo interés. Se debe hacer un esfuerzo para involucrar a los interesados al máximo en el proyecto y mantenerlos satisfechos.
- Gestionar atentamente: tienen alto poder y alto interés, pueden llegar a afectar negativamente al proyecto, se debe tratar de que estén a favor de este y lo promuevan positivamente.
- Monitorear: tienen poco poder y poco interés, sin embargo se deben monitorear para detectar cambios de actitud o percepción respecto al proyecto.
- Mantener informado: tienen bajo poder pero alto interés, pueden aportar retroalimentación.

El cuadro 5.1 es la planilla sugerida para el registro y matriz de interesados.

Cuadro 5.1 Plantilla de registro y matriz de interesados

REGISTRO Y MATRIZ DE INTERESADOS



Nombre del proyecto _____ Fecha de Actualización: _____

Nombre	Organización	Cargo	Teléfono/ E-mail	Requerimientos	Expectativas	Nivel de participación	Poder/ influencia	Estrategia

Notas:

Nivel de participación: Desconocedor, Reticente, Neutral, Partidario, Líder

Poder / influencia: Alto o bajo

Estrategia: Mantener satisfecho, gestionar atentamente, monitorear, mantener informado

PLANIFICACIÓN

Proceso: Desarrollar el Plan para la Dirección del proyecto

Actualmente el perfil utilizado por la Municipalidad de Alajuela integra las líneas base (alcance, cronograma y costos), no así los planes secundarios de calidad, comunicaciones y riesgos para los cuales se proponen herramientas a lo largo de esta guía.

Proceso: Recopilar requisitos

Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. (PMI, 2013) Para tal efecto, se recomienda una matriz de trazabilidad de requisitos.

En la plantilla 5.2 a continuación, el interesado se refiere al representante comunal (síndico, regidor, Asociación de Desarrollo u otro), a continuación se describe cual es el requisito y cuál objetivo debe cumplir. Además debe especificarse cuál es el entregable esperado y el método de validación variará de acuerdo al requisito. Por ejemplo: si para un evento cultural se requiere una tarima de 5x2 metros de acero y con rampa (descripción del requisito), el método será asegurarse de que cumpla con las medidas, materiales resistentes y rampa.

Cuadro 5.2 Plantilla de Matriz de trazabilidad de requisitos

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS



**Nombre del
proyecto** _____

**Fecha de
Actualización:** _____

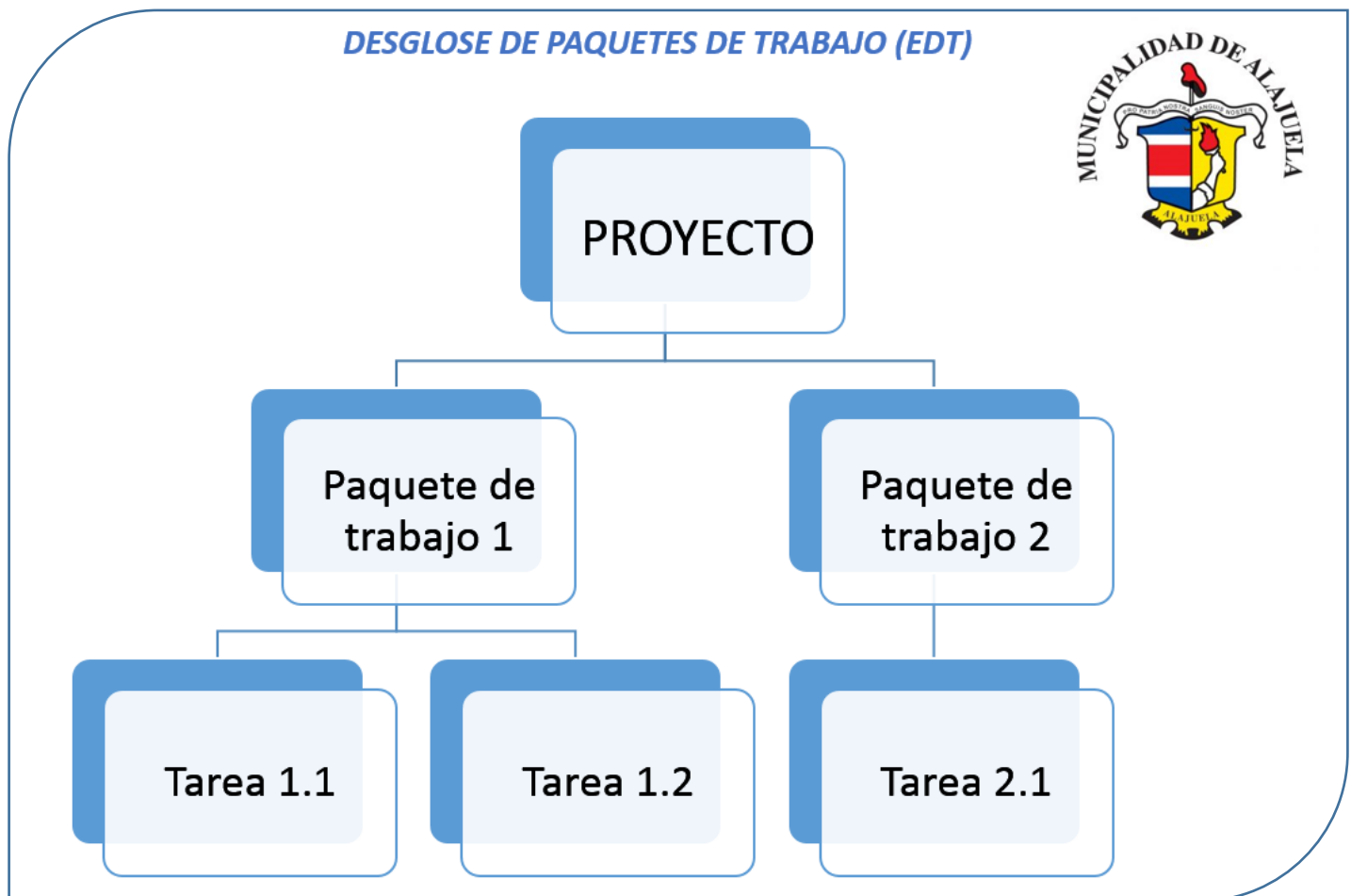
INTERESADO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO	OBJETIVO	ENTREGABLE ESPERADO	MÉTODO DE VALIDACIÓN

Observaciones _____

Proceso: Crear la EDT/WBS

Actualmente la Municipalidad de Alajuela utiliza el *software Delphos* el cual genera un diagrama de Gantt con el desglose de actividades. Sin embargo se recomienda hacer una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) con el fin de identificar los paquetes de trabajo en entregables, así como las tareas que los componen. La figura 5.3 muestra una propuesta de un formato de jerarquía para la EDT.

Figura 5.3 Desglose de paquetes de trabajo (EDT)



Proceso: Estimar los costos

Las encargadas de proyectos culturales utilizan actualmente el juicio experto, la estimación análoga y el análisis de ofertas de proveedores. PMBoK® sugiere además otras herramientas como la estimación por tres valores también conocido como PERT, aplicable tanto a costos como a duración de las actividades. Se lleva a cabo con tres escenarios: el Optimista, el Pesimista y Más Probable (O, P, M). La fórmula es:

(O+P+4M)/6. En el archivo de Microsoft Excel que se le facilita a la entidad se encuentra esta fórmula con la intención de que llenen los espacios y puedan obtener el resultado de la misma.

Proceso: Planificar la gestión de la calidad

Es uno de los procesos identificados con el color rojo, es decir que la brecha es amplia y la Municipalidad de Alajuela puede tomar acciones para reducirla. Dentro de las herramientas que PMBoK® recomienda se encuentran las siete herramientas básicas de calidad. Debido a que para los proyectos de arte y cultura se debe hacer varias contrataciones y adquisiciones, se considera que la Municipalidad de Alajuela puede utilizar listas de verificación y establecer un valor o puntaje de medición mínimo o máximo. Este sistema puede ser utilizado por las encargadas de proyecto al hacer la evaluación técnica previa a la contratación. Se propone el formato del Cuadro 5.3 Plantilla de especificaciones para la calidad:

Cuadro 5.3 Plantilla de especificaciones para la calidad

PLANTILLA DE ESPECIFICACIONES PARA LA CALIDAD



**Nombre del
proyecto** _____

**Fecha de
Actualización:** _____

¿Cumple?

<i>REQUERIMIENTO</i>	<i>CRITERIO DE ACEPTACIÓN</i>	<i>OFERENTE 1:</i>	<i>OFERENTE 2:</i>	<i>OFERENTE 3:</i>
		Sí () No ()	Sí () No ()	Sí () No ()
		Sí () No ()	Sí () No ()	Sí () No ()
		Sí () No ()	Sí () No ()	Sí () No ()

OBSERVACIONES _____

En el cuadro anterior, se considera que el criterio de aceptación implica reconocer cual oferente cumple con la experiencia deseada, conocimiento técnico, empírico o profesional, precio ofertado, plazo de entrega del requerimiento, especificaciones de color, tamaño u otro; y de acuerdo a esto establecer cual oferente cumple o no con el requerimiento.

Es posible que la experiencia o algún otro factor no cuantitativo sean importantes para emitir un criterio técnico de selección de un oferente o proveedor. En casos como ese, se puede establecer porcentajes de cumplimiento, por ejemplo:

Tabla 5.1 Criterios para evaluar el cumplimiento

Criterio de Experiencia	Valor porcentual a otorgar
De 2 a 5 años de experiencia	10%
De 6 a 9 años de experiencia	20%
De 10 a 13 años de experiencia	30%
Igual o mayor a 14 años	40%

Se podría decir -por ejemplo- que la elección del proveedor se base un 60% en el precio y un 40% en la experiencia, con lo cual se puede comparar los porcentajes obtenidos de esta manera para hacer la elección:

<i>OFERENTE</i>	<i>% Monto ofertado</i>	<i>% Experiencia</i>	<i>Puntaje final:</i>

Proceso: Planificar la gestión de las comunicaciones

Se plantea el uso de una matriz de comunicaciones como instrumento para planear la frecuencia, medio, y a quién dirigir las comunicaciones a nivel interno y externo, usando como base el registro y matriz de análisis de interesados mostrado en el cuadro 5.1. En el cuadro 5.4 se muestra una plantilla para la gestión de las comunicaciones.

Cuadro 5.4 Plantilla para la gestión de las comunicaciones.

MATRIZ DE COMUNICACIONES



**Nombre del
proyecto** _____

**Fecha de
Actualización:** _____

<i>AUDIENCIA/ RECEPTOR</i>	<i>ENCARGADO/ EMISOR</i>	<i>CONTENIDO DEL MENSAJE</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>MEDIO</i>

Notas:

La audiencia o receptor es el (los) interesado (s) interno o externo a la Municipalidad. El encargado o emisor es el gerente del proyecto, el contenido del mensaje es una breve descripción del tema a comunicar. La frecuencia es la que se acuerda con el interesado (diaria, semanal, mensual, trimestral, u otra) y el medio el método de comunicación (impreso, telefónico, por *e-mail*, reunión presencial, u otro).

Proceso: Planificar la gestión de los riesgos

Actualmente el personal de proyectos de cultura de la Municipalidad de Alajuela no planifica la gestión de los riesgos para cada proyecto. Se debe considerar que existen riesgos positivos y riesgos negativos por lo que es de vital importancia identificarlos para actuar de forma proactiva de acuerdo a los mismos.

Se consideran riesgos positivos las oportunidades que puedan surgir en beneficio del proyecto. En vez de eliminarlos, se deben llevar a cabo actividades diseñadas para aumentar la probabilidad de que el riesgo positivo se materialice.

Algunas de las respuestas o estrategias ante los riesgos positivos son:

Explotar: Eliminar la incertidumbre asegurando que la oportunidad se concrete.

Compartir: Asignar toda o parte de la responsabilidad a un tercero mejor capacitado para capturar la oportunidad en beneficio del proyecto.

Mejorar: Aumentar la probabilidad o los impactos positivos de una oportunidad.

Aceptar: Estar dispuesto a aprovechar la oportunidad pero sin buscarla activamente.

Para los riesgos negativos (que son amenazas al proyecto) se utilizan las siguientes estrategias de respuesta:

Evitar: Implica cambiar el plan para eliminar por completo la amenaza

Transferir: Trasladar el impacto y responsabilidad a un tercero.

Mitigar: Actuar para reducir la probabilidad de ocurrencia o impacto.

Aceptar: Reconocer el riesgo y no tomar ninguna medida a menos de que el riesgo se materialice.

Otra de las herramientas que se propone utilizar es un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para cada proyecto ya que a través de las debilidades se pueden detectar riesgos internos y por medio de las amenazas los riesgos externos. El análisis FODA identifica luego cualquier oportunidad para el proyecto con origen en las fortalezas de la organización y cualquier amenaza con origen en las debilidades de la organización. El análisis también examina el grado en el que las fortalezas de la organización contrarrestan las amenazas, e identifica las oportunidades que pueden servir para superar las debilidades. (PMI, 2013)

Fortalezas: Características y habilidades favorables propias.

Oportunidades: Factores externos favorables.

Debilidades: Carencias y limitaciones internas desfavorables.

Amenazas: Factores externos desfavorables.

Se muestra una plantilla como guía para el uso de esta herramienta en el cuadro 5.5

Cuadro 5.5 Análisis FODA

ANÁLISIS FODA



Nombre del
proyecto

Fecha de
Actualización:

Internas	<p>FORTALEZAS</p> <p><i>Capacidades especiales y recursos con los que cuenta la empresa.</i></p> <p>Ejemplos: Buen ambiente laboral, proactividad en la gestión, actualizaciones al equipo y al personal, etc.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p><i>Factores internos que provocan situaciones desfavorables</i></p> <p>Ejemplos: equipamiento o <i>software</i> antiguos, documentación incompleta, falta de capacitación, falta de manuales de procedimientos, etc.</p>
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p><i>Factores positivos y favorables en el entorno.</i></p> <p>Ejemplos: regulación a favor, nuevas certificaciones para el sector, alianzas y acuerdos con el sector privado, etc.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p><i>Situaciones del entorno externo</i></p> <p>Ejemplos: conflictos gremiales, clima, tecnología, cambio en la legislación, comunidad en contra del proyecto, etc.</p>

Proceso: Identificar los riesgos

El equipo del proceso Desarrollo Social, el subproceso Inserción Social y la actividad Desarrollo Cultural de la Municipalidad puede aplicar técnicas como el juicio experto y la lluvia de ideas a nivel interno y a su vez con los interesados con el fin de levantar una lista de posibles riesgos.

Con el fin de identificar y registrar los riesgos correctamente, se propone usar ese sistema de redacción: “Debido a la <causa>, puede ocurrir el <riesgo o evento incierto> lo que provocaría el <impacto> en el proyecto”. (En el documento de Microsoft Excel que se entrega a la Municipalidad, se proveen ejemplos para riesgos positivos y negativos).

También se provee una lista de códigos de riesgos para estandarizar su utilización. Los riesgos negativos inician con la letra N y luego el número, por ejemplo: N001. Los riesgos positivos inician con la letra P y luego el número, por ejemplo P001.

Asimismo se puede incluir la clasificación del tipo de riesgos (si se refiere a un tema de seguridad, climático, administrativo u otro) así como la consecuencia o la afectación que puede tener y si hay alguna ley o reglamento que regule ese riesgo. Se debe tomar en cuenta que hay riesgos que puede afectar de diversas formas y la Municipalidad debe destinar un presupuesto de contingencias para hacerle frente a las consecuencias. Por ejemplo: una falla técnica o de seguridad puede provocar que una persona resulte quemada por pólvora, esto no solo afectará la imagen municipal sino que puede derivar en una demanda económica para resarcir el daño. Por esto es importante definir en el contrato con los proveedores qué tipo de riesgos les serán transferidos.

En el cuadro 5.6 se muestra una propuesta de los códigos y descripción de riesgos a los que se enfrenta más comúnmente el Proceso Desarrollo Social, el subproceso Inserción Social y la actividad Desarrollo Cultural.

Cuadro 5.6 Codificación y clasificación de riesgos

RIESGOS NEGATIVOS				
CÓDIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CLASIFICACIÓN	CONSECUENCIA/ AFECTACIÓN	REGULACIÓN
N001	Falta de rampas	Seguridad	Personas con alguna discapacidad	Ley 7600
N002	Infraestructura del escenario	Seguridad	Personas con alguna discapacidad	Ley 7600
N003	Protesta o manifestación	Seguridad	Afecta el evento y la imagen municipal	
N004	Disturbios o violencia	Seguridad	Afecta el evento y la imagen municipal	
N005	Vandalismo, robos o hurtos	Seguridad	Afecta el evento y la imagen municipal	
N006	Barreras para cerrar el paso	Seguridad	Afecta el evento y la imagen municipal	
N007	Aforo mayor al esperado	Seguridad	Afecta el evento y la imagen municipal	
N008	Personal de seguridad ineficiente o insuficiente	Seguridad	Afecta el evento y la imagen municipal	
N009	Actos de terrorismo	Seguridad	Afecta el evento y la imagen municipal	
N010	Ruido por encima de 65 decibeles	Contaminación sónica	Afecta el evento y la imagen municipal	Reglamento para el Control de la Contaminación por Ruido, N° 39428-S
N011	Basura al finalizar el evento	Contaminación ambiental	Afecta el evento y la imagen municipal	
N012	Falta o exceso de iluminación	Técnico	Afecta el evento	
N013	Falla de sonido	Técnico	Afecta el evento	
N014	Avería de equipos propios o contratados	Técnico	Afecta el evento	
N015	Superficies irregulares	Técnico	Afecta el evento	
N016	Fallos de electricidad	Técnico	Afecta el evento	
N017	Lluvia	Climático	Afecta el evento	
N018	Fuego	Climático	Afecta el evento	
N019	Terremoto	Climático	Afecta el evento	
N020	Inundación	Climático	Afecta el evento	
N021	Tormenta eléctrica	Climático	Afecta el evento	
N022	Choque contra objetos inmóviles	Accidente	Afecta el evento	
N023	Caída de personas	Accidente	Personas o bienes privados	

N024	Caída de objetos	Accidente	Personas o bienes privados	
N025	Juegos pirotécnicos (pólvora)	Accidente	Personas o bienes privados	
N026	Apelación a licitación para la contratación	Administrativo	Retraso en el cronograma	
N027	Reclamos de interesados	Administrativo	Afecta la imagen municipal	
N028	Demandas legales	Administrativo	Afecta la imagen municipal	
N029	Revalidación del presupuesto	Administrativo	Costos del proyecto	
N030	Encarecimiento de equipo a contratar	Administrativo	Costos del proyecto	
N031	Impuntualidad del personal a cargo	Recurso Humano	Retraso en el cronograma	
N032	Traslado de personal contratado	Recurso Humano	Retraso en el cronograma	
N033	Personal contratado impuntual o no se presenta	Incumplimiento de contrato	Retraso en el cronograma del evento	
N034	No dispone de lo contratado	Incumplimiento de contrato	Falla de calidad	
N035	Calidad por debajo de la acordada	Incumplimiento de contrato	Falla de calidad	
N036	Cambios legales o gubernamentales	Reglamentación establecida	Varios	
N037	Abastecimiento de servicios básicos	Reglamentación establecida	Varios	
N038	Actividades privadas en la misma fecha	Competencia	Afecta el evento y la imagen municipal	
N039				
N040				
N041				
N042				
N043				
N044				
N045				

RIESGOS POSITIVOS				
CÓDIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CLASIFICACIÓN	CONSECUENCIA/ AFECTACIÓN	REGULACIÓN
P001	Alto número de patrocinadores	Administrativo	Afecta el evento y la imagen municipal	
P002	Cantidad y calidad de voluntarios	Administrativo	Afecta el evento y la imagen municipal	
P003	Innovación y novedad en los eventos	Administrativo	Afecta el evento y la imagen municipal	
P004	Alianzas privadas y trabajo conjunto	Administrativo	Afecta el evento y la imagen municipal	
P005	Alta participación del público meta	Interesados	Afecta el evento	
P006	Alto involucramiento de interesados	Interesados	Afecta el evento	
P007	Condiciones climáticas favorables	Climático	Afecta el evento	
P008	Reglamentos que favorecen la actividad	Reglamentación establecida	Afecta el evento	
P009	Cumplimiento total de lo subcontratado	Tercerización	Afecta el evento	
P010	Seguridad (policía, Cruz Roja, Tránsito, etc)	Seguridad	Afecta el evento y la imagen municipal	
P011				
P012				
P013				
P014				
P015				
P016				
P017				
P018				
P019				
P020				

Durante la Planificación (en el proceso de Identificación de los riesgos), se facilita la tipificación de los riesgos positivos (oportunidades) y los riesgos negativos (amenazas) y esa información puede colocarse en una matriz como la que se muestra en el cuadro 5.7 a continuación. Más adelante, se agrega otros detalles a la matriz de riesgos como se verá en el cuadro 5.9.

Cuadro 5.7 Identificación de riesgos

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS



Nombre del proyecto _____ Fecha de Actualización: _____

RIESGOS NEGATIVOS			
Código de identificación del riesgo	Descripción del riesgo	Causa	Objetivo afectado (<i>Tiempo, costo, alcance, etc</i>)
RIESGOS POSITIVOS			
Código de identificación del riesgo	Descripción del riesgo	Causa	Objetivo afectado (<i>Tiempo, costo, alcance, etc</i>)

Proceso: Realizar el análisis cualitativo de riesgos

Es el proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos. (PMI, 2013)

Se les debe otorgar un peso o valor con el fin de proponer una respuesta. Para la asignación del puntaje de riesgo en cada variable se utiliza una escala numérica (por ejemplo de 1 a 5), se propone a la Municipalidad la escala del cuadro 5.8 para ajustarla a sus requerimientos.

Cuadro 5.8 Escala de medición de probabilidad



ESCALA DE MEDICIÓN DE PROBABILIDAD

Nombre del proyecto _____ **Fecha de Actualización:** _____

Probabilidad de suceso	Mediciones
Muy baja (1)	La probabilidad de que el riesgo se materialice dada la causa identificada es muy improbable
	Probabilidad de ocurrencia entre el 0-10%
	El evento sucede de 0 a 2 veces al año
Baja (2)	La probabilidad de que el riesgo se materialice dada la causa identificada es improbable
	Probabilidad de ocurrencia entre el 10-25%
	El evento sucede de 3 a 6 veces al año
Moderada (3)	La probabilidad de que el riesgo se materialice dada la causa identificada es medianamente probable
	Probabilidad de ocurrencia entre el 25-50%
	El evento sucede de 7 a 12 veces al año
Alta (4)	La probabilidad de que el riesgo se materialice dada la causa identificada es muy probable
	Probabilidad de ocurrencia entre el 50-70%

	El evento sucede de 13 a 26 veces al año
Muy Alta (5)	La probabilidad de que el riesgo se materialice dada la causa identificada es prácticamente segura
	Probabilidad de ocurrencia es mayor al 70%
	El evento sucede de 27 o más veces al año

Una vez que se cualifican los riesgos, éstos pueden agregarse a una Matriz de probabilidad e impacto (también conocida como mapa de calor) para identificar claramente su prioridad.

Probabilidad: La Municipalidad puede establecer la probabilidad de que los riesgos sucedan según el juicio experto, los involucrados y su propia experiencia.

El rojo puede usarse para los riesgos que es casi seguro que suceda, el naranja para los eventos muy probables, el amarillo para los riesgos posibles, y el verde para los riesgos que rara vez suceden o son casos excepcionales.

Impacto: Igualmente se pueden utilizar los colores, empleando el color rojo para los riesgos con impacto muy alto, naranja para los que tienen un grado alto, amarillo para los riesgos moderados o bajos y el verde para los riesgos con bajo impacto, tal y como se muestra en la figura 5.4

Figura 5.4 Matriz de calor de probabilidad e impacto de riesgos

CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS					
Probabilidad \ Impacto	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Catastrófico	Bajo	Moderado	Muy alto	Muy alto	Muy alto
Grave	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Muy alto
Moderado	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Alto
Leve	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Moderado	Moderado
Insignificante	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Bajo

Por lo general, el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos se realiza después del proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. En algunos casos puede que no sea posible llevar a cabo el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos debido a la falta de datos suficientes para desarrollar los modelos adecuados. El director del proyecto debe utilizar el juicio de expertos para

determinar la necesidad y la viabilidad del análisis cuantitativo de riesgos. La disponibilidad de tiempo y presupuesto, así como la necesidad de declaraciones cualitativas o cuantitativas acerca de los riesgos y sus impactos, determinarán qué método o métodos emplear para un determinado proyecto. El proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos debe repetirse, según las necesidades, como parte del proceso Controlar los Riesgos, para determinar si se ha reducido satisfactoriamente el riesgo global del proyecto. Las tendencias pueden indicar la necesidad de una mayor o menor atención a las actividades adecuadas en materia de gestión de riesgos. (PMI, 2013).

Proceso: Planificar la respuesta a los riesgos

Una vez que se han enlistado los riesgos y se les ha detectado su probabilidad e impacto y cualificación, se puede establecer la respuesta a los mismos.

También es importante tomar en cuenta que pueden darse riesgos residuales, es decir: aquellos que permanecen aún después de haber ejecutado las respuestas a esos riesgos. Deben ser documentados apropiadamente y revisados a lo largo del proyecto para ver si su clasificación ha cambiado. Los riesgos residuales pueden ser sido aceptados para que se puedan crear los planes de contingencia o planes alternativos, pero también se pueden transferir. En el caso concreto de la MA, varios sujetos de información mencionaron la lluvia como un riesgo de una actividad al aire libre. Utilizando este como ejemplo, la MA puede transferir ese riesgo residual alquilando toldos para cubrir a los asistentes, sin embargo éstos no eliminarán el riesgo por completo por lo que la MA debe aceptar esa posibilidad y mantener un registro de los mismos y tomarlos en cuenta dentro de las lecciones aprendidas en cada proyecto.

Se propone agregar datos al cuadro de identificación de riesgos anterior (cuadro 5.7) como se muestra en el cuadro 5.9 a continuación

Cuadro 5.9 Identificación y respuesta a los riesgos

RESPUESTA A LOS RIESGOS



Nombre del
proyecto _____

Fecha de
Actualización: _____

RIESGOS NEGATIVOS											
Código de identificación del riesgo	Descripción del riesgo	Causa	Objetivo afectado (Tiempo, costo, alcance, etc)	Puntaje obtenido en el análisis cualitativo	Evitar	Transferir	Mitigar	Aceptar	Responsable	Medida para gestionar el riesgo	Fecha máxima para la implementación de la medida
RIESGOS POSITIVOS											
Código de identificación del riesgo	Descripción del riesgo	Causa	Objetivo afectado (Tiempo, costo, alcance, etc)	Puntaje obtenido en el análisis cualitativo	Explotar	Compartir	Mejorar	Aceptar	Responsable	Medida para administrar el riesgo	Fecha máxima para la implementación de la medida

EJECUCIÓN

Proceso: Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

Este es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto. De acuerdo con el personal municipal entrevistado, no existe un formato para registrar los cambios, por lo cual el cuadro 5.10 muestra la plantilla propuesta.

Cuadro 5.10 Plantilla de solicitud de cambios

SOLICITUD DE CAMBIOS							
Nombre del proyecto		Fecha de solicitud:					
Código del cambio	Descripción del cambio	Justificación del cambio	Impacto	Persona que solicita el cambio:	Estado	Persona que aprueba/rechaza	Fecha de aprobación/rechazo
			Cronograma () Costo ()		Aprobado () Rechazado ()		
			Cronograma () Costo ()		Aprobado () Rechazado ()		
			Cronograma () Costo ()		Aprobado () Rechazado ()		
Observaciones:					Firmas:		



Proceso: Realizar el Aseguramiento de Calidad

Actualmente las encargadas de proyectos de cultura de la Municipalidad hacen revisiones de lo contratado sin una guía para asegurar la calidad. A partir de la elección del proveedor de acuerdo con el presupuesto y experiencia, se propone emplear la lista de verificación de la calidad del cuadro 5.11.

En las observaciones se colocan las razones por las cuales se considera que no cumple con lo esperado, pero se debe supervisar cuantas veces sea necesario para alcanzar la aceptación.

Cuadro 5.11 Plantilla de aseguramiento de la calidad

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD



Nombre del proyecto _____

Lugar de supervisión: _____

Nombre del proveedor _____

REQUERIMIENTO	MÉTRICA (<i>Método de medición</i>)	FECHA DE SUPERVISIÓN/ MEDICIÓN	CUMPLE CON LO ESPERADO
			Sí () No ()
			Sí () No ()
			Sí () No ()
			Sí () No ()
			Sí () No ()
			Sí () No ()

OBSERVACIONES:

Proceso: Gestionar las comunicaciones


El área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Alajuela evalúa el desempeño de todos sus colaboradores anualmente, por su parte el Proceso Planificación evalúa el trabajo realizado respecto a los proyectos de forma trimestral. A través de esas reuniones de evaluación y las herramientas tecnológicas (correo electrónico, sitio *web*, redes sociales, etcétera) la Municipalidad se comunica de forma general con la comunidad, sin embargo se sugiere utilizar la Matriz de Comunicaciones del cuadro 5.4 de forma constante durante la ejecución del proyecto para informar y hacer partícipes al personal interno y externo.

Proceso: Gestionar la participación de los interesados

Al contar con un plan de gestión de interesados, plan de gestión de comunicaciones y un registro de riesgos (y los procesos internos ya existentes en la Municipalidad), la entidad cuenta con valiosas herramientas para gestionar la participación de los interesados. Este gobierno local provee capacitaciones en habilidades blandas por lo que éstas pueden aplicarse y tomarse en cuenta para mejorar la influencia y consenso con los interesados. Al mismo tiempo, las encargadas de proyecto pueden poner en práctica una pequeña encuesta de satisfacción a sus interesados directos y otra general a la comunidad (a través de las redes sociales o una app para dispositivos móviles, por ejemplo) con el fin de obtener retroalimentación, se muestra un ejemplo en el cuadro 5.12 a continuación.

Cuadro 5.12 Encuesta de satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN



Nombre de la actividad/evento _____ Fecha y Lugar: _____

Género: Masculino (☐) Femenino (☐) **Edad:** _____

¿Cuál es su opinión en general acerca de la actividad/evento?
Excelente (☐) Muy bueno (☐) Malo (☐) Muy malo (☐)

¿Cuáles aspectos fueron de su agrado?

¿Cuáles aspectos sugiere mejorar?

Por favor sugiera a la Municipalidad una actividad o proyecto de su interés:

Se remite a la matriz de trazabilidad de requisitos (cuadro 5.2) y a la matriz de comunicaciones (cuadro 5.4) para gestionar adecuadamente la participación de los interesados.

MONITOREO Y CONTROL

Proceso: Realizar el control integrado de cambios

Se propone la utilización de la plantilla para las solicitudes de cambio (cuadro 5.10) provista en la sección de Ejecución. Además, se debe mantener cada una de las solicitudes de cambio en un archivo digitalizado del proyecto, con el fin de que quede documentado

Proceso: Controlar la calidad

Las encargadas de los proyectos deben corroborar la corrección de los entregables y su cumplimiento con los requisitos de calidad especificados para los mismos. A éste punto debe contarse con las listas de verificación de la calidad, las solicitudes de cambio aprobadas, los entregables y las inspecciones, entre otros documentos. En caso de que no se esté cumpliendo con lo esperado, se debe identificar las causas de una calidad deficiente del proceso o del producto y recomendar y/o implementar acciones para eliminarlas, y validar que los entregables y el trabajo del proyecto cumplen con los requisitos especificados por los interesados clave para la aceptación final. (PMI, 2013). Se agrega datos a la plantilla del cuadro 5.13 con el fin de emplearla para el control de calidad. Se debe supervisar cuantas veces sea necesario para alcanzar la aceptación.

Cuadro 5.13 Plantilla de control de calidad

CONTROL DE CALIDAD						
Nombre del proyecto _____		Lugar de supervisión: _____				
Nombre del proveedor _____						
REQUERIMIENTO	MÉTRICA (Método de medición)	FECHA DE SUPERVISIÓN/ MEDICIÓN	CUMPLE CON LO ESPERADO	ACCIONES A IMPLEMENTAR PARA LA CORRECCIÓN	RESPONSABLE (S)	FECHA DE VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN
			Sí () No ()			
			Sí () No ()			
			Sí () No ()			
			Sí () No ()			
			Sí () No ()			
			Sí () No ()			

OBSERVACIONES: _____



Proceso: Controlar las comunicaciones

Este proceso puede desencadenar una iteración de los procesos Planificar la Gestión de las Comunicaciones y/o Gestionar las Comunicaciones. Los incidentes o indicadores clave de desempeño (p.ej., cronograma, costo y calidad reales frente a los planificados), pueden llevar a una revisión inmediata, mientras que otros no lo harán. El impacto y las repercusiones de las comunicaciones del proyecto deben controlarse para asegurar que se entrega el mensaje adecuado a la audiencia correcta en el momento apropiado.

Es por esto que la matriz provista en la cuadro 5.4 debe ser utilizada para el control de las comunicaciones.

Proceso: Controlar los riesgos

Es el proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto. (PMI, 2013)

Se propone a las encargadas de proyectos culturales de la Municipalidad de Alajuela revisar al menos una vez a la semana el *status* de los riesgos identificados y que sean gestionados adecuadamente manteniendo actualizada la plantilla “Respuesta a los riesgos” mostrada en el cuadro 5.9.

Proceso: Controlar la participación de los interesados

Los documentos del cronograma del proyecto, registro de interesados (cuadro 5.1), comunicaciones del proyecto (5.4) y registro de cambios (cuadro 5.10) deben tomarse en cuenta para el control de la participación de los interesados.

Se debe involucrar constantemente a los interesados, identificar sus necesidades y conocer su poder e interés ya que pueden influir de manera positiva o negativa sobre el proyecto.

CIERRE

Proceso: Cerrar el proyecto o fase

Para dar formalmente por finalizado el proyecto se propone utilizar la plantilla 5.14 mostrada a continuación.

Cuadro 5.14 Plantilla para cierre de fases y del proyecto



CIERRE DE FASES Y DEL PROYECTO

Nombre del proyecto: Fecha de Inicio:

Fecha de Finalización:

Aceptación de la fase	Aceptación final del proyecto	
-----------------------	-------------------------------	--

Con el presente documento se certifica la finalización y aceptación de los siguientes entregables:

[illegible]

Recursos liberados:

[illegible]

Proceso: Cerrar las adquisiciones

Con el fin de cerrar las adquisiciones, se plantea la utilización del formato el cuadro 5.15 con cada proveedor contratado.

Cuadro 5.15 Acta de Finalización del contrato para cierre de adquisiciones



ACTA DE FINALIZACIÓN DEL CONTRATO

Contrato N° _____ Fecha de suscripción del contrato: _____
 Empresa contratada: _____ Fecha de terminación del contrato: _____
 Supervisor/ Responsable: _____
 Valor ejecutado del contrato: _____
 Valor pagado del contrato: _____

Condiciones de las garantías

Clase de Garantía: _____
 Póliza No.: _____
 Aseguradora: _____

Amparo	Vigencia		Valor Asegurado
	Inicio	Vence	
Cumplimiento			
Calidad del Servicio			

Se reunieron _____ en representación del proveedor _____ y _____ quien actúa en representación de la Municipalidad de Alajuela, con el fin de formalizar la terminación del contrato.

Se deja constancia de las siguientes circunstancias:

- 1.- Que el contratista ejecutó a cabalidad el objeto del contrato, cumpliendo con todas las obligaciones derivadas del mismo.
- 2.- Que no obstante lo anterior, el contratista se compromete a subsanar los siguientes defectos den un lapso máximo de ____ días

- 3.- Que el contratista se compromete a adelantar todas las acciones orientadas a la liquidación del contrato

Se firma en Alajuela el día ____ del mes ____ del año ____ 20____

Firma del representante de la empresa

Firma del representante municipal

Es indispensable mantener un documento de fácil acceso para todas las personas encargadas de proyectos en el cual se pueda ver las lecciones aprendidas de cada proyecto ejecutado. La plantilla del cuadro 5.16 es proporcionada a la Municipalidad para este fin.

LECCIONES APRENDIDAS



Nombre del proyecto _____ Fecha: _____

Encargado/ Gerente del proyecto _____

Área (Tiempo, costo, riesgos, etc)	Descripción de la Situación	Descripción del Impacto en los objetivos del proyecto	Acciones implementadas	Lección Aprendida / Recomendaciones

El proyecto como un todo fue exitoso?

Sí () No ()

¿Qué cosas se hicieron bien?

¿Qué cosas podrían haberse hecho mejor?

¿Qué se hizo mal?

¿Qué haría diferente si trabajara en un proyecto similar?

¿Cuáles recomendaciones daría para futuros proyectos?

Como una buena práctica identificada por PMI®, se sugiere agregar en el perfil de proyecto existente un enunciado que mencione qué aspectos quedan fuera del alcance y evitar que durante la ejecución o monitoreo del proyecto éste cambie.

Asimismo, el alcalde y personal municipal encargado de proyectos, puede emplear el método SMART para la redacción de objetivos con el fin de facilitar la medición de su cumplimiento.

Para evitar las revalidaciones de presupuesto, la MA puede aplicar los pronósticos de costos (ETC, CV, CPI, BAC y EAC) para monitorear y controlar el trabajo del proyecto.

A partir de la aplicación de esta guía y de las experiencias de sus gerentes de proyecto, la Municipalidad puede evaluar la posibilidad de hacer análisis cuantitativo de riesgos de los proyectos, el cual es parte de las buenas prácticas que recomienda PMI®.

Como parte de la estrategia de implementación del uso de la guía propuesta, se invita al personal del área de Política Social Local y de Desarrollo Cultural, Deportivo y recreativo a utilizar las plantillas en su próximo proyecto a manera de plan piloto, con el fin de detectar fallas, aclarar dudas e implementar mejoras.

Considerando que el personal del área de interés junto el equipo de Planificación y PMO se reúne los lunes durante cuatro horas en una sala de capacitación de Recursos Humanos; se propone presentar la propuesta en el mes de Noviembre del 2018 durante tres horas cada día, esto con el fin de evitar afectar la producción del personal al extraerlos de sus labores en otro momento. Se plantea realizar la capacitación básica introductoria sobre el uso de la guía propuesta y posteriormente aplicar las plantillas a un solo proyecto a manera de plan piloto, con el fin de aclarar dudas y efectuar mejoras a los mismos. La sala de reuniones está completamente equipada por lo que no se requieren mayores recursos tecnológicos que un video *beam* y una *laptop*. Se propone el calendario en la tabla 5.2 a continuación.

Tabla 5.2: Propuesta de calendario para capacitación del personal del área de interés.

<i>Contenido</i>	<i>Día 1 (3 horas)</i>	<i>Día 2 (3 horas)</i>	<i>Día 3 (3 horas)</i>	<i>Día 4 (3 horas)</i>	Responsable
Definición y características de un proyecto Conceptos básicos de Administración de proyectos Uso de PMI y PMBoK como compendio de buenas prácticas Definición de grupos de procesos y áreas del conocimiento					Gloriela Segura
Presentación de resultados del diagnóstico de la situación actual y FODA respecto a la gestión de proyectos del área de Política social Resumen de la brecha entre la situación actual y las buenas prácticas					Gloriela Segura
Objetivos e instrucciones de uso de la guía propuesta Uso de plantillas de Inicio Uso de plantillas de Planificación Uso de Plantillas de Ejecución					Gloriela Segura
Uso de Plantillas de Monitoreo y Control Uso de Plantillas de Cierre Etapas de preguntas y comentarios					Gloriela Segura

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo de los costos de implementación de la estrategia propuesta se realizó con base en las clases de puestos y salarios establecidos por la MA en su escala salarial del 2018. La inversión por horas dedicadas de su personal de la organización se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5.3: Costos de implementación de la estrategia propuesta (Capacitaciones).

Clase de puesto	Puesto	Salario base	12 Horas
PROFESIONAL MUNICIPAL 2-B	Encargada de PMO, Depto. Planificación	₡859 750,00	₡58619,00
PROFESIONAL MUNICIPAL 2-B	Director de Planificación	₡859 750,00	₡58619,00
PROFESIONAL MUNICIPAL 2-A	Coordinadora Cultural, deportivo y recreativo	₡776 450,00	₡52939,00
PROFESIONAL MUNICIPAL 1	Encargada de proyectos	₡649 850,00	₡44307,00
PROFESIONAL MUNICIPAL 1	Encargada de proyectos	₡649 850,00	₡44307,00
Total Capacitación			₡258 792,00

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones obtenidas a partir del análisis de la situación actual de la Municipalidad y su brecha respecto a las buenas prácticas así como de la estrategia propuesta a partir de las técnicas de investigación utilizadas.

Asimismo se plantean recomendaciones al personal municipal para que en adelante los proyectos artísticos y culturales de la Municipalidad cuenten con una herramienta que procure el éxito.

6.1 CONCLUSIONES

- ❖ A partir de la observación, análisis documental y entrevistas realizadas, se determinó que la MA aplica varias de las buenas prácticas establecidas en el PMBoK®. Las áreas de conocimiento que requieren menor intervención son alcance, tiempo, costo y adquisiciones, y se debe prestar mayor atención en la gestión de recursos humanos, riesgos, comunicación e interesados.
- ❖ Se deriva a raíz de los hallazgos que la MA realiza esfuerzos para encaminarse hacia la correcta administración de proyectos, por lo que desde hace varios años las encargadas de proyectos relacionados al arte y cultura utilizan el *software* de gestión de proyectos (*Delphos*) como un aliado para la gestión del alcance y cronograma a través de las alertas que se generan para cumplir las actividades a tiempo.
- ❖ La MA muestra interés en mejorar la gestión de sus proyectos, es por eso existe una PMO desde el año 2013 que se encuentra en proceso de mejoramiento y especialización, lo cual permite concluir que la MA busca ser una entidad pionera en la adecuada gestión de proyectos.
- ❖ Mediante la investigación realizada se halla que no se realizan análisis FODA ni EDT, por lo tanto no se identifican factores internos o externos que afecten al proyecto ni el desglose apropiado de los paquetes de trabajo.
- ❖ De acuerdo con el diagnóstico realizado, se identificó que la MA no cuenta con un procedimiento estándar para la gestión de calidad. Al no contar con herramientas con ese fin, la calidad se evalúa de forma subjetiva de acuerdo con la experiencia y expectativas de cada gestor de proyectos.
- ❖ La investigación permite encontrar que no existe un plan de gestión de riesgos, con lo cual se concluye que no se hace un análisis cualitativo ni cuantitativo de los mismos, ni se documentan las medidas para afrontar amenazas u oportunidades en cada proyecto.
- ❖ Al aplicar herramientas tales como las entrevistas, observación y análisis documental, se identificó que no existen plantillas ni procesos para la gestión y aprobación de los cambios lo cual podría impactar negativamente el triángulo de las restricciones de los proyectos de arte y cultura.

- ❖ El diagnóstico realizado permite concluir que no se identifica la influencia y poder de los interesados ni los medios o frecuencia en la comunicación con los mismos. Tal situación sin duda puede tener un impacto negativo en la comunidad y su opinión respecto a proyectos específicos.
- ❖ El análisis documental, observación y entrevistas permite reconocer que la MA no aplica la estimación de costos a través de fórmulas y técnicas que provee PMBoK® lo cual ha derivado en la solicitud de ampliaciones de presupuesto, sub-ejecución e incluso superávit.

6.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Para el crecimiento profesional del personal y a su vez de una óptima gestión de proyectos, se recomienda al Alcalde, al Proceso de Planificación y al proceso de Recursos Humanos, evaluar la posibilidad de adquirir los *software Microsoft Project MS* y *@Risk* así como mantener la versión más actualizada de *Delphos*.
- ❖ Se recomienda al Proceso de Planificación proveer acceso a la extensión del *software Delphos* Continuum al personal de proyectos y capacitarlos respecto al uso de éste.
- ❖ Una recomendación para el Alcalde y al Proceso de Recursos Humanos, es inscribir a los encargados de proyectos en las capacitaciones ofrecidas por el centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), las capacitaciones comprometidas por contrato con la Universidad Nacional (UNA), así como de la capacitación en el uso de las plantillas.
- ❖ Se recomienda al proceso Recursos Humanos establecer como requisito para la contratación de personal en administración de proyectos que los candidatos cuenten con estudios y experiencia profesional de al menos dos años en esta área.
- ❖ Una recomendación para el Alcalde y Vicealcaldesa es estudiar la posibilidad de crear una aplicación móvil para tener comunicación directa con los habitantes de su comunidad, tal y como lo hace la Municipalidad de Curridabat y a partir de ella mejorar la comunicación con los interesados de los proyectos y pobladores en general.
- ❖ Se recomienda al personal del área de estudio aplicar las plantillas a su próximo proyecto como plan piloto para validar su funcionamiento y tomar en cuenta sus sugerencias de mejora.
- ❖ Que los proyectos se evalúen no solamente desde la perspectiva de ejecución presupuestaria, sino también de acuerdo al cumplimiento de las líneas base y del cumplimiento de buenas prácticas en gestión de proyectos es una recomendación para el Proceso de Planificación y de Desarrollo social.
- ❖ Finalmente, se recomienda al Alcalde y al Proceso de Planificación duplicar sus esfuerzos en la estandarización en los procesos de administración de proyectos a través del fortalecimiento de la oficina de proyectos existente y se exhorta a incluirla en el organigrama en el nivel de Control y Servicios

reportando al Alcalde con el fin de llegar a la vanguardia de los gobiernos locales en una adecuada gestión de proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AENOR Dirección de Desarrollo. (2014). *Dirección y gestión de proyectos Norma UNE-ISO 21500:2013*. Obtenido de IDI.es: <http://www.idi.es/images/Documents/iso21500.pdf>
- Ander-Egg, E. y. (2005). *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales, 18 edición*. Obtenido de abacoenred.com: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Como-elaborar-un-proyecto-1989-Ed.1-Ander-Egg-Ezequiel-y-Aguilar-Id%C3%A1%C3%B1ez-MJ.pdf.pdf>
- Avaca, S. (22 de Abril de 2006). “*La valiosa experiencia internacional*”. Obtenido de <https://bloglacasamarilla.files.wordpress.com/2012/05/arte-como-transformacion-social.pdf>
- Borda Pérez, M. (2013). *El proceso de investigación: visión general de su desarrollo*. Obtenido de Repositorio TEC: <http://ezproxy.itcr.ac.cr:2138/visor/21253>
- CFIA, C. F. (mayo de 2014). *Guía para profesionales del ATC*. Obtenido de http://www.cfia.or.cr/descargas_2014/apc/guia_profesionales_mayo.pdf
- Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos, la Guía*.
- Chaves, L. (16 de enero de 2017). Vicealcaldesa Municipalidad de Alajuela. (G. Segura, Entrevistador)
- CICAP. (6 de Agosto de 2015). *Centro de investigación y capacitación en Administración Pública*. Obtenido de La gestión de interesados: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/la-gestion-de-interesados-en-proyectos-publicos/>
- Contraloría general de la República. (Noviembre de 2017). *Indice de gestion Municipal 2016*. Obtenido de https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docswb/rev_dig/inf_opinion/2016/igm2016.pdf
- Defensoría de los Habitantes. (2012). *La Gestión política y las dinámicas municipales en Costa Rica*. Obtenido de DECIMOCTAVO INFORME ESTADO DE LA NACIÓN EN DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE: https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/018/Cruz-J-2012-La-Gestion-politica-y-las-dinamicas-municipales-en-Costa-Rica.pdf
- Definición ABC. (s.f.). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/sociocultural.php>
- Figuerola Miranda, G. (7 de Setiembre de 2005). *E-prints In library & Information Science*. Obtenido de La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural: http://eprints.rclis.org/6761/1/serie_7.pdf

- Fundación PANIAMOR, Fundación Parque La Libertad, UNDEF. (24 de 11 de 2014). *¿Qué es una municipalidad?* Obtenido de Fundacion PANIAMOR:
<https://www.youtube.com/watch?v=RVQoEnjofog>
- Geertz, C. (1973). La interpretación de las culturas. En C. Geertz, *La interpretación de las culturas*.
- Gido, Clements. (2012). *Administración exitosa de proyectos, quinta edición*. Cengage learning.
- Guerra Barahona, H. C. (15 de Junio de 2015). *E-prints repository software*. Obtenido de Efectividad en la Administración de proyectos ejecutados por las municipalidades del área metropolitana de San Salvador:
<http://ri.ues.edu.sv/8102/1/EFFECTIVIDAD%20EN%20ADMINISTRACION%20DE%20PROYECTOS%20MUNICIPALES.pdf>
- Hernández, E. (8 de November de 2017). Presidente del Comité Cantonal de la Persona Joven y asesor de la alcaldía municipal. (G. Segura, Entrevistador)
- ICAP, I. C. (2018). *Lo que una app de administración pública debe tener para que sea exitosa*. Obtenido de ICAP: https://icap.ac.cr/blog/2018/03/05/app_administracion_publica_exitosa/
- ILPES. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Obtenido de Repositorio CEPAL:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5608/S056394_es.pdf;jsessionid=D3F5D652FCCA0E016105071BFA4BCA01?sequence=1
- INEC. (Setiembre de 2017). *Encuesta nacional de cultura 2016 principales resultados*. Obtenido de INEC.go.cr: <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reenc2016-27092017.pdf>
- Instituto Peruano de Políticas Públicas. (3 de 10 de 2013). *Gestión municipal y desarrollo local en proyectos sociales*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=qYJ6wdPpkM0>
- LaCasaAmarilla.org. (2012). *La casa amarilla*. Obtenido de El arte como herramienta para la transformación social: <https://bloglacasamarilla.files.wordpress.com/2012/05/arte-como-transformacion-social.pdf>
- Madrigal, F. (7 de Noviembre de 2017). Asesor municipal. (G. Segura, Entrevistador)
- MCJ. (diciembre de 2013). *Política Nacional de derechos culturales 2014-2023*. Obtenido de http://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CESCR/Shared%20Documents/CRI/INT_CESCR_ADR_CRI_22759_E.pdf
- Meneses Montero, M., & Monge Alvarado, M. (1997). *Scielo*. Obtenido de La patología social y las actividades físicas y recreativas. Revista Costarricense de Salud Pública:
http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-14291997000100004&script=sci_abstract
- MIDEPLAN. (Febrero de 2010). *Guía metodológica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Obtenido de Ministerio de Planificación y

Política económica: file:///C:/Users/seguragl/Desktop/Maestria/Guia%20MIDEPLAN.pdf

Mideplan. (Mayo de 2010). *Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica*. Obtenido de Documentos Mideplan:

https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/b62e1164-3b6e-449a-b531-f2076223dc81/Doc_Sector-Publico-Costarricense-y-su-organizaci%C3%B3n-Versi%C3%B3n-final.pdf?guest=true

MIDEPLAN. (1 de Marzo de 2017). *LINEAMIENTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN*. Recuperado el 2018, de Ministerio de Planificación Nacional y política económica:
https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6fe65d96-d399-48eb-a7f3-f8cc8786d5d9/LINEAMIENTOS_TECNICOS_Y_METODOLOGICOS_PARA_LA_PLANIFICACION_PROGRAMACION_PRESUPUESTARIA_SEGUIMIENTO_Y_LA_EVALUACION ESTRATEGICA_EN_EL_SECTOR_PUBLI

Ministerio de Cultura y Juventud. (s.f.). *Cuenta Satélite de Cultura*. Obtenido de Directorio Cultural del MCJ: <http://www.mcj.go.cr/actualidad/directorio-cultural/cuentasatelite/>

Monje, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cualitativa y cuantitativa Guía didáctica*.

Morera, C. (30 de Octubre de 2017). Cantante y propietario de La Cassettera. (G. Segura, Entrevistador)

Municipalidad de Alajuela. (s.f.). Obtenido de
http://www.munialajuela.go.cr/pages/presu_transparencia.html

Municipalidad de Alajuela. (Julio de 2012). *Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2023*. Obtenido de http://www.munialajuela.go.cr/documentos/planificacion/INTEGRADO%20DOCUMENTOS%20IMPORTANTES%20ALCALDIA-selected/PLAN%20ESTRATEGICO%20INSTITUCIONAL%20DE%20LA%20MUNICIPALIDAD%20DE%20ALAJUELA/Plan_Desarrollo_Cantonal2013-2023.pdf

Municipalidad de Alajuela. (Julio de 2015). *Manual básico de organización*. Obtenido de <http://www.munialajuela.go.cr/pages/transparencia.html>

Municipalidad de Alajuela. (2015). *Programa de Gobierno 2016-2020*. Obtenido de <http://www.munialajuela.go.cr/documentos/planificacion/INTEGRADO%20DOCUMENTOS%20IMPORTANTES%20ALCALDIA-selected/PROGRAMAS%20DE%20GOBIERNO%20DEL%20ALCALDE/PRG2016-2020.pdf>

Municipalidad de Alajuela. (2016). *Informe de auditoría interna, periodo 2015*. Obtenido de <http://www.munialajuela.go.cr/documentos/auditoria/04-2016.pdf>

Municipalidad de Alajuela. (s.f.). *Alcaldía Municipal*. Obtenido de Municipalidad de Alajuela: <http://www.munialajuela.go.cr/pages/alcaldia.html>

- Municipalidad de Alajuela. (s.f.). *Municipalidad de Alajuela*. Obtenido de Historia - Misión y Visión: <http://www.munialajuela.go.cr/pages/historia.html>
- Municipalidad de Alajuela. (s.f.). *Municipalidad de Alajuela* . Obtenido de http://www.munialajuela.go.cr/documentos/planificacion/INTEGRADO%20DOCUMENTOS%20IMPORTANTES%20ALCALDIA-selected/PLAN%20ESTRATEGICO%20INSTITUCIONAL%20DE%20LA%20MUNICIPALIDAD%20DE%20ALAJUELA/Plan_Desarrollo_Cantonal2013-2023.pdf
- Municipalidad de Alajuela, Recursos Humanos. (Julio de 2017). *Manual de clases de puestos, Recursos Humanos*. Obtenido de Municipalidad de Alajuela: http://www.munialajuela.go.cr/pages/rh_transparencia.html
- Municipalidad de Curridabat. (2018). *Municipalidad de Curridabat*. Obtenido de Innovación: <http://innovacion.curridabat.go.cr/project/yo-alcalde/>
- Municipalidad de Escazú. (2013). Obtenido de Municipalidad de Escazú: <http://www.escazu.go.cr/es/noticias/municipalidad-de-escazu-gana-premio-archivo-distinguido-2013>
- Municipalidad de San Jose. (2017). *Normativa municipal*. Obtenido de https://www.msj.go.cr/informacion_ciudadana/SitePages/normativa_municipal.aspx
- Nación Digital, L. (7 de 6 de 2000). *Suplemento Zurquí*. Obtenido de Nacion.com: <http://www.nacion.com/zurqui/2000/junio/07/zurqui5.html>
- Obando, M. (3 de 8 de 2015). *El Gobierno Local en Costa Rica*. Obtenido de Prezi.com: https://prezi.com/5_ixueb6wpxp/el-gobierno-local-en-costa-rica/
- Océano, E. (2001). *La Gran Enciclopedia Multimedia Siglo XXI*. Obtenido de Educativo.utralca.cl: <http://www.educativo.utralca.cl/link.cgi/Familia/Basica/Cultura/1138>
- PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos (Guía del PMBok) Quinta Edición* (5th ed.). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- PMI Chapter Madrid. (2018). *Foro sobre la dirección de proyectos en la administración pública*. Obtenido de PMI Chapter Madrid, Spain: <https://pmi-mad.org/index.php/eventos/eventos-celebrados/693-foro-sobre-direccion-de-proyectos-en-la-administracion-publica-comunidad-de-madrid>
- PMI, P. M. (2006). *Government Extension to the PMBoK Guide third edition*. Pensilvania, USA.
- Poder Judicial. (21 de octubre de 2009). Obtenido de LEY GENERAL DE LA PERSONA JOVEN: [file:///C:/Users/seguragl/Downloads/ley%20general%20de%20la%20persona%20joven%208261%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/seguragl/Downloads/ley%20general%20de%20la%20persona%20joven%208261%20(1).pdf)
- Programa Estado de la Nación. (noviembre de 2017). *Programa Estado de la Nación*. Obtenido de <https://www.estadonacion.or.cr/2017/assets/en-23-2017-book-low.pdf>

- RAE. (2017). *Diccionario de la Lengua española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua española: <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>
- Restrepo, F. B. (2013). Banco Interamericano de Desarrollo., (pág. 244). Obtenido de "La economía naranja: Una oportunidad infinita": <http://www.iadb.org/es/noticias/anuncios/2013-10-30/la-economia-naranja-una-oportunidad-infinita,10622.html>
- Revista del Consejo de la persona Joven. (29 de Julio de 2017). *Investigacion en Juventudes, revista del Consejo de la persona Joven*. Obtenido de La escena musical independiente en Costa Rica: [file:///C:/Users/seguragl/Downloads/1_la_escena_musical_costarricense_independiente_en_costa_rica_1%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/seguragl/Downloads/1_la_escena_musical_costarricense_independiente_en_costa_rica_1%20(3).pdf)
- Romanos de Tiratel, S. (2000). *Guia de fuentes de informacion especializadas*. Obtenido de http://biblio.colmex.mx/curso_investigacion_documental/Gu%C3%ADa%20de%20fuentes.pdf
- Roselló, D. (30 de marzo de 2006). *DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. (B. Editorial Ariel, Ed.) Obtenido de http://saramargarita.webs.com/Psic.%20Organizacional/david_ros.pdf
- Sampieri et al. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta edición*. McGraw Hill.
- SiCultura. (2014). Obtenido de SiCultura: <https://si.cultura.cr/capacitacion/instituto-de-normas-tecnicas-de-costa-rica-inteco.html>
- SiCultura.cr. (19 de Mayo de 2016). *Cuenta satélite de cultura de Costa Rica*. Obtenido de CulturapuntoCr: https://www.youtube.com/watch?v=gg_PsrqBHTU
- Tribunal Supremo de Elecciones. (30 de abril de 1998). *Tribunal Supremo de elecciones*. Obtenido de Código municipal Ley No 7794: <file:///C:/Users/seguragl/Downloads/Municipal%20Code%20CR.pdf>
- TSE, T. S. (30 de 04 de 1998). *Código Municipal Ley 7794*. Obtenido de <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigomunicipal.pdf>
- Tylor, E. B. (1976). *Cultura primitiva: Los orígenes de la cultura*. En E. B. Tylor.
- Unión Nacional de Gobiernos Locales. (10 de 2014). *Código Municipal, Ley 7794*. Obtenido de <http://www.ungl.or.cr>: <http://www.ungl.or.cr/sites/all/themes/ungl/img/Codigo-Municipal-2014.pdf>
- Universidad Latinoamericana . (2014). *Manual de elaboración del Protocolo de Investigación y Lineamientos para la Comunicación Científica en la Universidad Latinoamericana*. Cuernava, México: Universidad Latinoamericana .
- Vargas, J. (Febrero de 2012). *PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA*.

Costa Rica: Instituto tecnológico de Costa Rica (TEC).

Vigil Taquechel, C. (2001). *Algunas ideas clave para la gestión de proyectos internacionales en las universidades cubanas. La Habana: Edit "Félix Varela";*. Obtenido de Reflexiones en torno a la definición de Proyecto: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000200005

APÉNDICES

APÉNDICE A. GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Guía de entrevista semiestructurada sobre la gestión de proyectos culturales en la Municipalidad de Alajuela.

Fecha: _____ Hora de inicio _____ Hora de finalización

Nombre del entrevistado _____

Nombre del puesto _____

Experiencia en su puesto actual _____

Las preguntas a continuación pretenden medir el nivel de conocimiento y aplicación de los grupos de proceso y áreas de conocimiento que indica en PMI en cuanto a la gestión de proyectos, específicamente respecto a proyectos de cultura en la Municipalidad de Alajuela.

CATEGORIA	CONTENIDO DE LA PREGUNTA
INICIO	<p>¿Existe un documento que autorice formalmente el proyecto?</p> <p>De ser así, ¿Quién lo firma?</p> <p>¿Existe un formato para un caso de negocio o bien un Acta de constitución?</p> <p>¿Quién y cómo se identifican a los interesados de cada proyecto?</p> <p>¿Cómo se definen los detalles del proyecto? (reuniones, juicio experto, etc).</p> <p>¿Se cuenta con un documento donde se mantenga un registro de interesados de cada proyecto?</p>

CATEGORIA	CONTENIDO DE LA PREGUNTA
PLANIFICACIÓN	<p>¿Quién hace la planificación de los proyectos?</p> <p>¿Cómo se define el alcance del proyecto?</p> <p>¿Existe un documento para indicar cómo se va definir, dar seguimiento y verificar el alcance?</p>

	<p>¿Cómo se planifica la información a comunicar a nivel externo y externo?</p> <p>¿Cómo se definen los requisitos del proyecto?</p> <p>¿Existe un manual o lista de requisitos por cumplir?</p> <p>¿Se hace un listado de actividades previo a la ejecución? De ser así, ¿se agregan esas actividades a un cronograma para cumplir con las fechas especificadas?</p> <p>¿Cómo se calcula la duración de las actividades?</p> <p>¿Cómo se estiman los recursos que se necesitan para el desarrollo de las actividades? (materiales, personas, equipos)</p> <p>¿Cómo se hace el estimado de los costos del proyecto?</p> <p>¿Existe un registro de riesgos?</p> <p>¿Existe un plan para evitar la materialización de los riesgos conocidos?</p> <p>¿Quién y cómo se definen los roles y responsabilidades del equipo de proyecto?</p> <p>¿Quién y cómo se asigna al personal al proyecto?</p>
--	--

CATEGORIA	CONTENIDO DE LA PREGUNTA
EJECUCIÓN	<p>¿Cuáles aspectos se le evalúa al personal en cuanto a la gestión de los proyectos?</p> <p>¿Existe un <i>software</i> de gestión de proyectos?</p> <p>¿Se capacita al personal respecto a las mejores prácticas en la gestión de proyectos?</p>

	<p>¿Cómo se gestionan las solicitudes de cambio?</p> <p>¿Quién aprueba las solicitudes de cambio? ¿Con qué frecuencia? ¿Se documenta?</p> <p>¿Cómo se define la calidad?</p> <p>¿Cuáles factores o indicadores se utilizan para medir la calidad? (cumplimiento de requerimientos específicos)</p> <p>¿Cuál es el proceso para definir las adquisiciones o compras?</p> <p>¿Cuáles son criterios para la selección de proveedores?</p> <p>¿Cómo se realiza el análisis de ofertas de proveedores?</p> <p>¿Quién administra la base de datos para los riesgos conocidos?</p> <p>¿Se incluyen nuevos riesgos identificados?</p> <p>Cuando se materializa un riesgo ¿cómo se miden las consecuencias?</p> <p>¿Quiénes tienen acceso al <i>software</i> de gestión de riesgos?</p> <p>¿Se dio capacitación para el uso de ese <i>software</i>?</p> <p>¿Se recapacita al personal y se incentiva su uso?</p> <p>¿Cuáles métodos y recursos se utilizan para la comunicación a nivel interno y externo?</p> <p>¿Con qué frecuencia se comunica los avances a nivel interno y externo?</p>
--	---

CATEGORIA	CONTENIDO DE LA PREGUNTA
MONITOREO Y CONTROL	<p>¿Tiene usted una lista de los proyectos anteriores y actuales de su área?</p> <p>¿Se documentan los conocimientos o experiencias adquiridas durante el proyecto?</p> <p>¿Se maneja un reporte periódico del estado de la ejecución del presupuesto?</p> <p>¿Cómo controlan el cronograma?</p> <p>¿Quién, con qué frecuencia y cómo se verifica el cumplimiento de las actividades establecidas en el cronograma?</p> <p>¿Se solicitan entregables con alguna frecuencia establecida? (semanal, bisemanal, mensual, etc)</p> <p>¿Cada cuánto se hace la evaluación del desempeño en proyectos?</p> <p>¿Quién se encarga de hacer esa evaluación? Se hace para cada proyecto?</p>

	<p>¿Cuáles aspectos de cumplimiento se miden y cómo?</p> <p>¿Realizan reuniones de seguimiento? ¿Cada cuánto?</p> <p>¿Cómo controlan los cambios en los proyectos? ¿Quedan documentados?</p> <p>¿Cómo validan la aceptación de los entregables del proyecto?</p> <p>¿Cómo aseguran y controlan la calidad?</p> <p>¿Cómo logran el interés y compromiso de los interesados del proyecto?</p> <p>¿Cómo dan seguimiento a las relaciones con los grupos de interés?</p>
--	--

CATEGORIA	CONTENIDO DE LA PREGUNTA
CIERRE	<p>¿Cómo cierran los proyectos? ¿Existe un documento definido?</p> <p>¿Se documenta y archiva las lecciones aprendidas de los proyectos?</p> <p>¿Se realiza un proceso de cierre de órdenes de compra de las adquisiciones y contratos?</p> <p>¿Se verifica la totalidad de trabajo o entregas completas de materiales y equipos?</p>

APENDICE B: HOJA DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN

Fecha: _____ Lugar: Municipalidad de Alajuela

Situación observada y contexto:

Tiempo de observación: _____

Observadora: Gloriela Segura.

Hora	Descripción	Interpretación

APÉNDICE C: REVISIÓN DOCUMENTAL

Nombre del documento _____

Tema u aspecto de

interés_____

Resumen del texto:

Observaciones e interpretación

INICIO	Identificar a los interesados	Registro y matriz de interesados	Cuadro 5.1
PLANIFICACION	Recopilar requisitos	Matriz de trazabilidad de requisitos	Cuadro 5.2
	Crear la EDT/WBS	Desglose de paquetes de trabajo (EDT)	Figura 5.3

	Planificar la gestión de la calidad	Plantilla de especificaciones para la calidad	Cuadro 5.3
	Planificar la gestión de las comunicaciones	Matriz de comunicaciones	Cuadro 5.4
	Planificar la gestión de los Riesgos	Análisis FODA	Cuadro 5.5
	Identificar los riesgos	Codificación y clasificación de riesgos	Cuadro 5.6
	Identificar los riesgos	Identificación de riesgos	Cuadro 5.7
	Realizar el análisis cualitativo	Escala de medición de probabilidad	Cuadro 5.8
	Realizar el análisis cualitativo	Matriz de calor de probabilidad e impacto	Figura 5.4
	Planificar la respuesta a los riesgos	Identificación y Respuesta a los riesgos	Cuadro 5.9
EJECUCION	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Plantilla de solicitud de cambios	Cuadro 5.10
	Realizar el aseguramiento de la calidad	Plantilla de aseguramiento de la calidad	Cuadro 5.11
	Gestionar las comunicaciones	Encuesta de satisfacción	Cuadro 5.12
MONITOREO Y CONTROL	Realizar el control integrado de cambios	Plantilla de solicitud de cambios	Cuadro 5.10
	Controlar la calidad	Plantilla de control de calidad	Cuadro 5.13
	Controlar las comunicaciones	Matriz de comunicaciones	Cuadro 5.4
	Controlar los riesgos	Identificación y Respuesta a los riesgos	Cuadro 5.9
	Controlar la participación de los interesados	Registro de interesados, comunicaciones del proyecto y registro de cambios	Cuadros 5.1, 5.4 y 5.10
CIERRE	Cerrar el proyecto o fase	Plantilla para cierre de fases y del proyecto	Cuadro 5.14
	Cerrar las adquisiciones	Acta de finalización de contrato para cierre de adquisiciones	Cuadro 5.15

ANEXOS

ANEXO 1. Ejemplos de Objetivos estratégicos por área de Intervención en cuanto a Política Social

Nombre del proyecto: Agenda Cultural Alajuelense

Objetivo del proyecto: Desarrollo del potencial transformador de las comunidades y las capacidades artísticas, culturales y humanas desde una práctica inclusiva y participativa de corresponsabilidad, entre las instituciones, el gobierno local y la sociedad civil.

Acciones:

1- Ampliar las oportunidades y mejorar las capacidades para que todas y todos los alajuelenses accedan, participen, se apropien y realicen prácticas artísticas, patrimoniales, culturales, recreativas y deportivas, atendiendo criterios de identidad, autonomía, proximidad y diversidad.

2- Promover el acceso universal a la cultura y el arte como lenguaje superior de comunicación, así como el reconocimiento de la identidad pluricultural de nuestra sociedad, que propicie el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

3- Visibilizar el aporte de la cultura al desarrollo económico y social de nuestro cantón mediante la inversión en los ejes de infraestructura, emprendedurismo e industrias culturales y la definición de una política local para el sector cultura.

4- Desarrollar programas de gestión artística cultural, dentro de una política inclusiva, que involucre a todos los actores sociales de las comunidades urbanas y rurales, como aporte en la solución de su problemática social, cultural y ambiental, mediante el desarrollo del potencial creativo y artístico.

5- Generar procesos participativos y articulados de gestión cultural local, que facilite la consolidación de una plataforma del Sector Cultura en los distritos, como instrumento catalizador en la búsqueda de una cultura de paz.

6- Promover el desarrollo de las artes escénicas, musicales, plásticas, audiovisuales y literarias, que incentiven la participación de todos los actores locales, desde un enfoque de derechos humanos y sensibilidad cultural, que estimule la producción artística local y la responsabilidad empresarial para el Sector Cultura.

7- Fomentar la participación de la persona joven en la dinámica hacia el desarrollo local con un enfoque cultural.

8- Desarrollar proyectos de inversión que conserven, revitalicen y amplíen la 205 infraestructura cultural del Sector Cultura, a fin de que el cantón cuente con mejores espacios de intercambio y vivencia cultural.

9- Ejecutar proyectos de gestión artística cultural en los 14 distritos del cantón.

- 10- Desarrollar proyectos y actividades artísticas culturales que revaloricen el patrimonio cultural.
- 11- Ejecutar y financiar proyectos artísticos culturales y de infraestructura.
- 12- Elaborar una Política Local de Cultura que contemple un Plan de Acción Decenal.

Proyecto

Nombre del proyecto: Programa de Integración Intercultural

Objetivo del proyecto: Considerar la diversidad cultural como un factor positivo que enriquece a la sociedad en todos los niveles, canalizando el potencial económico, laboral y social que conlleva el fenómeno de la inmigración

Acciones:

- 1- Propiciar en conjunto con las instituciones del estado competentes el acceso de los inmigrantes a los recursos de atención destinado a los miembros de este colectivo y a todos los servicios ciudadanos en general (salud, vivienda, educación...).
- 2- Realizar campañas de formación general básica que permitan a los inmigrantes el conocimiento de la cultura de la sociedad de acogida.
- 3- Propiciar en conjunto con las instituciones del estado competentes la formación laboral que permita al inmigrante el acceso a un puesto de trabajo, que a su vez facilite la autonomía económica del individuo.
- 4- Facilitar el acceso de los inmigrantes a cursos de formación laboral que los capacite para desempeñar tareas demandadas por el mercado de trabajo.
- 5- Desarrollar acciones complementarias encaminadas a la promoción social de la mujer inmigrante y de forma concreta facilitar su acceso al mercado laboral.
- 6- Realización de campañas que promuevan la participación de toda la familia inmigrante en la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.
- 7- Coordinar acciones para garantizar el derecho y el acceso a la educación de las segundas generaciones.
- 8- Establecer un programa de sensibilización de la población Alajuelense respecto a los beneficios de la inmigración en el desarrollo económico, social y cultural como paso muy importante para conseguir la aceptación social del fenómeno de la inmigración.

Proyecto

Nombre del proyecto: Mejora de la infraestructura para facilidades comunales y dotación

de equipamiento

Objetivo del proyecto: Facilitar el desarrollo de programas sociales, educativos, de salud, culturales, deportivos, recreativos y de beneficencia, mediante la recuperación de la infraestructura para facilidades comunales y la dotación de equipamientos

Acciones:

- 1- Efectuar un inventario de la infraestructura para facilidades comunales y de sus necesidades de equipamiento que sirva como base para su recuperación, tomando como prioridad la Ciudad, los Centros Urbanos y los Núcleos Consolidados del Cantón.
- 2- Ejecución de los proyectos de infraestructura dedicada a facilidades comunales que fueron concertados con la ciudadanía en procesos de participación ciudadana.
- 3- Dotación de equipamiento a los centros dedicados a facilidades comunales que desarrollan programas sociales, educativos, de salud, culturales, deportivos, recreativos y de beneficencia.

ANEXO 2. Guía para la formulación de perfiles de proyecto

MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA

GUIA PARA LA FORMULACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS

(FAVOR NO PRESENTAR ESTA GUÍA, SÓLO SE ACEPTA EL FORMATO DE PERFIL DEL PROYECTO)

DISTRITO: _____

UNIDAD EJECUTORA _____

CÉDULA JURÍDICA: _____

DEFINICIÓN DE LOS ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Comprende una breve descripción de las principales características del **medio** técnico, institucional, ambiental, económico y social en el que se ejecutará el proyecto.

Es necesario proceder con la definición exacta del **problema** o situación que se quiere resolver con el proyecto. Además, se deben contemplar las **necesidades** que vendría a satisfacer la ejecución del proyecto y los beneficiarios o **población meta** y cómo se integrarán en la ejecución del mismo.

Por otro lado debe indicarse qué **acciones** se han realizado, cuáles son necesarias realizar, cuál es la **justificación** del proyecto, hacer un **detalle por etapas** del mismo, indicar quiénes serán los **gerentes comunales** del proyecto y sus **funciones**.

En caso de proyectos productivos hacer un **estudio de comercialización** y de **rentabilidad**

Responda en esta misma hoja las siguientes preguntas:

¿Cuál es el medio técnico, o institucional, o ambiental, o económico, o social en que se ejecutará el proyecto?

¿Cuál es el problema que se presenta?

¿Cuál es la necesidad que se va a resolver y su grado de urgencia?

¿Qué acciones se han realizado antes de dar respuesta al problema y cuáles han sido los resultados obtenidos?

¿Qué acciones se proponen para resolver el problema y atender las necesidades?

¿Quiénes son los beneficiarios o población meta y cómo se integrarán en la ejecución del proyecto?

¿Qué beneficios aporta el proyecto para las poblaciones de mayor vulnerabilidad social (Diversidad Social: niñez, adolescencia, juventud, adultez, adulto/a mayor, condición de discapacidad, condición

socioeconómica, ubicación geográfica, particularidades culturales, condiciones de vida y de salud entre otras)?

¿Cuál es la justificación del proyecto?

Desarrolle un detalle exacto de en qué consiste el proyecto, indique la localización del mismo, la unidad ejecutora o forma de organización y administración, el costo aproximado, con qué recursos se hará, la modalidad de ejecución, y cualquier otra que considere importante. Si el mismo se va a desarrollar por etapas indíquelo separadamente

Indicar quienes van a revisar, afinar los perfiles y dar seguimiento al proyecto (gerentes comunales del proyecto)

Definir las funciones de los gerentes comunales

En caso que el proyecto se refiera a una actividad productiva contestar lo siguiente:

COMERCIALIZACION (es importante hacer un sondeo del mercado para conocer el precio, tener en cuenta la competencia y los costos de producción)

¿Dónde vamos a vender el producto?

¿Para quién va dirigido?

¿Cuál es el precio de venta?

¿Cuál es el grado de aceptación de los clientes potenciales?

¿Cómo va a ser la presentación del producto?

¿Cuánto vamos a producir y cada cuánto? Semanal, mensual...

RENTABILIDAD

Indicar si el proyecto da buenas ganancias o no. Para ello calcule la rentabilidad dividiendo las ganancias sobre el costo de producción y multiplique el resultado por cien.

Es obligación elaborar un Plan de Inversión en el que se valoren todos los recursos humanos y financieros que se necesitarán para la ejecución del proyecto, y en caso de construcción, mejora o adición de obra pública elaborar un diseño y un presupuesto detallado.

TITULO DEL PROYECTO

Es la denominación que identifica al proyecto y lo distingue de cualquier otro. Es conveniente escribirlo después de haber redactado los objetivos y no debe contener más de quince palabras, además debe coincidir con la cobertura temática del proyecto.

POBLACIÓN META O BENEFICIARIOS

Es la definición del grupo destinatario o beneficiario de un proyecto, en la definición del grupo meta debe considerarse sucintamente: los rasgos relevantes del área física y económica, donde se localiza el grupo meta que permitan comprender la naturaleza de los problemas que el proyecto intenta resolver, destacando aspectos como: marco geográfico, características económicas y sociales, la variación demográfica, cuestiones de género, los grupos más vulnerables, el número de beneficiarios totales y por rubro, debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes son los beneficiarios (as)?

¿Dónde están ubicados geográficamente (región, provincia, comunidad)?

OBJETIVO ESPECIFICO

Se trata de definir aquello que se desea conseguir con la subvención solicitada y que directamente beneficia a la población meta. Debe reflejar lo realmente alcanzable para evitar que el proyecto sea excesivamente ambicioso e inmanejable. Ha de ser formulado en términos positivos (problema ya solucionado) y sostenible (efecto superior a la limitada ejecución del proyecto) Responde a las preguntas: ¿Qué se quiere lograr con el proyecto?, ¿Cuál es el fin inmediato que el proyecto mismo, con sus propios recursos y actividades, se propone obtener en un período de tiempo determinado? Este espacio es llenado por el Proceso de Planificación y Desarrollo de la Municipalidad de Alajuela con el objeto de alinear el proyecto con el Plan de Desarrollo Cantonal y/o Distrital

INDICADORES DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

Son señales, muestras o signos de algún suceso, acontecimiento o proceso, que ponen en evidencia la magnitud o intensidad de un problema o el grado de avance en su solución. Es decir, es la forma de saber si el proyecto formulado es eficaz para atender el problema, si tiene efectos en los destinatarios.

Por cada objetivo específico debe definirse los indicadores del logro que son la valoración de lo conseguido. Es la medida del logro del objetivo específico. Han de ser concretos y medibles cualitativa y cuantitativamente. Es importante que no sean únicos, sino un conjunto que combinado refleje la consecución de este componente. Servirán para el seguimiento y evaluación del proyecto. Responden a las preguntas: ¿Cómo se medirá el éxito del proyecto?, ¿Cuándo y cuánto quiero lograr con el proyecto?. Este espacio es llenado por el Proceso de Planificación y Desarrollo de la Municipalidad de Alajuela con el objeto de alinear el proyecto con el Plan de Desarrollo Cantonal y/o Distrital

RESULTADOS ESPERADOS O METAS DEL PROYECTO

Son los productos del proyecto, que puede ser de dos tipos:

- ◆ General: Bienes o servicios producidos por el proyecto
- ◆ Específicos: Que se derivan de cada una de las actividades incluidas en el proyecto

Al identificar resultados hay que tener los siguientes cuidados:

- ◆ Que estén formulados como productos terminados y no actividades
- ◆ Que se formulen todos los productos necesarios para alcanzar los objetivos inmediatos

También los resultados definen los productos y servicios, concretos y tangibles, que se van a entregar o realizar en el marco del proyecto, serán el fruto de las actividades realizadas que, en su conjunto, supondrán la consecución del objetivo específico.

Responden a la pregunta:

¿Qué es lo que se desea alcanzar con el proyecto?

¿Cuándo y cuánto quiero lograr **con los resultados** y cómo medir el éxito del mismo?

ACTIVIDADES, RESPONSABLE, CALENDARIO Y EVALUACIONES

Las actividades definen el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para la consecución de los resultados. De ahí que un proyecto tendrá tantas actividades generales como resultados se esperan de él. Cada actividad general debe contener los siguientes elementos: su enunciación tendrá que ser suficientemente clara, pero breve, no más de tres renglones; deben agruparse de manera secuencial a la consecución de cada resultado esperado y contener indicadores cuantitativos y cualitativos objetivamente verificables.

Responden a la pregunta:

¿Cuáles son las actividades que se deben efectuar para alcanzar los resultados esperados?

Los responsables se refieren a la unidad ejecutora que tendrá la responsabilidad de efectuar la actividad

El calendario se refiere a la duración en que se realizarán las actividades incluidas en el proyecto. De acuerdo a la duración del proyecto éstas pueden ser trimestrales, semestrales, anuales, bienales, trienales, quinquenales.

Fecha de inicio es la fecha en que se ha de iniciar cada actividad indicando día, mes y año

Fecha de finalización es la fecha en que se ha de concluir cada actividad indicando día, mes y año

Evaluaciones se trata no de presentar un plan detallado de evaluación sino de identificar:

- ◆ Cuáles actividades serán formalmente evaluadas
- ◆ Cuándo se harán; indicando día, mes y año

- ◆ Qué se evaluará; incluyendo un indicador objetivamente verificable, el cual debe ser expresado cualitativa y cuantitativamente

Estas evaluaciones se deben efectuar durante la ejecución de la actividad, previo a la finalización de la misma.

Para la realización de estos componentes deben llenar el formulario de **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES QUE SE ADJUNTA**

INSUMOS

Los insumos se constituyen por la cantidad de dinero, personal, material, y otros recursos, que deben proporcionar los responsables del proyecto u otras organizaciones participantes para realizar las actividades del mismo.

Al identificar los insumos para un proyecto hay que ser realista. Asimismo, en su descripción debe considerar lo siguiente:

- ◆ Tipo de recurso (Transferencia económica, mano de obra, materiales, otros)
- ◆ Cantidad
- ◆ Tiempo
- ◆ Costo

Para la realización de estos componentes deben llenar el formulario de **INSUMOS QUE SE ADJUNTA**

PRESUPUESTO

Se refiere al resultado de la estimación del costo de todos los insumos del proyecto. Se debe elaborar un presupuesto total, con un desglose en los aportes de cada institución u organización. Para cada tipo de insumo se debe anotar el costo unitario, las cantidades y el costo total.

Responde a la pregunta ¿Cuánto costará el proyecto? y se debe hacer detalle de fuente, origen y uso de fondos para la ejecución del proyecto Para la realización de estos componentes deben contemplar la **FICHA DE INSPECCION PREVIA DE OBRA** que aporta debidamente llena, el Profesional Municipal Responsable.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CALENDARIO	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	EVALUACIONES

INSUMOS

DETALLE	APORTE MUNICIPAL		APORTE COMUNAL		OTROS	
	DETALLE	COSTO	DETALLE	COSTO	DETALLE	COSTO
Transferencia económica						
Mano de obra						
Materiales y Suministros						

Bienes Duraderos						
Otro (especificar)						
TOTAL						

**PRESUPUESTO
MANO DE OBRA**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	DURACIÓN	PRECIO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
					€0,00
					€0,00
					€0,00
					€0,00
Cargas Sociales	50%	Sobre costo total de mano de obra			€0,00
TOTAL MANO DE OBRA					€0,00

MATERIALES Y SUMINISTROS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
				€0,00
				€0,00
				€0,00
				€0,00
				€0,00
				€0,00
TOTAL MATERIALES				€0,00

BIENES DURADEROS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
				¢0,00
TOTAL MAQUINARIA				¢0,00

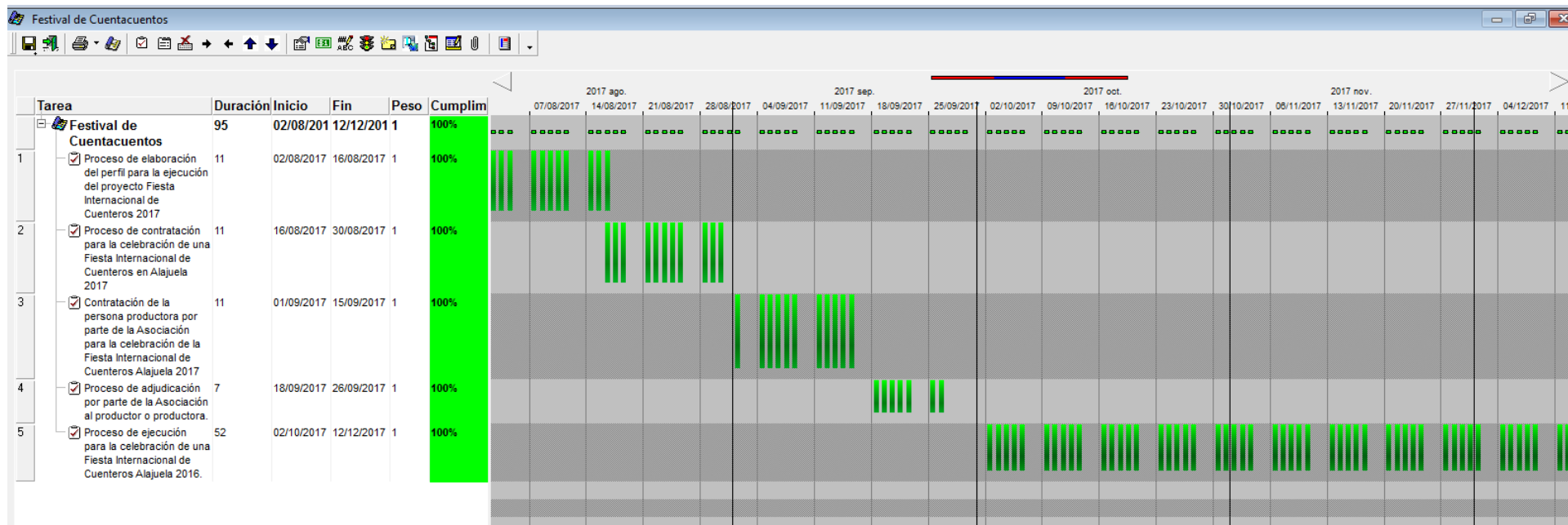
RESUMEN DE PRESUPUESTO

TOTAL	COSTO
MANO DE OBRA	¢0,00
MATERIALES Y SUMINISTROS	¢0,00
BIENES DURADEROS	¢0,00
SUBTOTAL	¢0,00
IMPREVISTOS Y OTROS (8% del sub total)	¢0,00
COSTO TOTAL DEL PROYECTO	¢0,00



















COSTO TOTAL DEL PROYECTO EN DOLARES (1\$ = ¢570,00)	\$0,00
--	---------------

Elaboro: Proceso de Planificación, Municipalidad de Alajuela






















































ANEXO 3. CAPTURA DE PANTALLA CON EJEMPLOS DE LA INFORMACIÓN EN DELPHOS



**ANEXO 4. CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS, PROGRAMAS Y
ÁREAS DE LA MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA
RELACIONADAS AL ARTE Y CULTURA SEGÚN
INFORMACION ENCONTRADA EN *DELPHOS***

 AREA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL		64.47%	1	2. AREA
 Alajuela al Rescate de los Derechos Sociales		90.00%	1	3. OBJETIVO
 Plan de perfeccionamiento e implementación de las Agendas Sociales		90.83%	1	3. OBJETIVO
 Igualdad y Equidad de Género		100.00%	1	3. OBJETIVO
 Alajuela Solidaria		42.05%	1	3. OBJETIVO
 Alajuela Inclusiva		100.00%	1	3. OBJETIVO
 Agenda Cultural Alajuelense		67.84%	1	3. OBJETIVO
 Plan de Presupuestación Pública Participativa		0.00%	1	3. OBJETIVO
 Comunidades en Acción		25.00%	1	3. OBJETIVO

 Agenda Cultural Alajuelense		67.84%	1	3. OBJETIVO
 Domingos recreativos en el cantón		0.00%	1	4. META
 Ludoteca Parque Infantil Estercita Castro		100.00%	1	4. META
 Festival Estudiantil de Expresión Artística		100.00%	1	4. META
 Funcionamiento del Teatro Municipal		100.00%	1	4. META
 Actividad Ordinaria Educativos, Culturales y Deportivos		100.00%	1	4. META
 Distritos deportivos		100.00%	1	4. META
 Conciertos Populares		100.00%	1	4. META
 Celebración de la Semana Santa		100.00%	1	4. META
 Festivales Corales en el Cantón		100.00%	1	4. META
 Instrumentos musicales para centros educativos del Cantón Central de Alajuela		53.33%	1	4. META
 Icono Alajuelense para la ciudad Hermana de Larh-Alemania		0.00%	1	4. META
 Fan Fest Alajuela apoya a la Sele		0.00%	1	4. META
 Inauguración de la época navideña en Alajuela		100.00%	1	4. META
 Competencia de montain bike en la zona de Tuetal Distrito de Tambor		0.00%	1	4. META
 Festival de Cuentacuentos		100.00%	1	4. META
 Iluminación festiva de fin de año del casco urbano		100.00%	1	4. META

Nombre	Semáforo	Cumplimiento	Peso	Nivel
 PRESUPUESTO ORDINARIO 2017		72.08%	1	
  PROGRAMA I: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERAL		86.57%	1	1. PROGRAMA
  AREA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		86.57%	1	2. AREA
  PROGRAMA II: SERVICIOS COMUNITARIOS		88.64%	1	1. PROGRAMA
  AREA DE INFRAESTRUCTURA EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS		88.72%	1	2. AREA
  AREA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL		64.47%	1	2. AREA
  AREA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL		90.00%	1	2. AREA
  AREA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		100.00%	1	2. AREA
  AREA DE MEDIO AMBIENTE		100.00%	1	2. AREA
  PROGRAMA III INVERSIONES		63.11%	1	1. PROGRAMA
  AREA DE INFRAESTRUCTURA EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS		60.25%	1	2. AREA
  AREA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL		49.07%	1	2. AREA
  AREA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		71.25%	1	2. AREA
  AREA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL		35.00%	1	2. AREA
  AREA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL		100.00%	1	2. AREA
  PROGRAMA IV: PARTIDAS ESPECÍFICAS		50.00%	1	1. PROGRAMA
  AREA DE INFRAESTRUCTURA EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS		0.00%	1	2. AREA
  AREA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL		100.00%	1	2. AREA